



3 1761 11849762 7

CAI
TB/100
1979
L56

THE IMPAC* QUESTIONS

****IMPROVEMENT IN MANAGEMENT
PRACTICES AND CONTROLS***



Presented to the
LIBRARY *of the*
UNIVERSITY OF TORONTO
by
D.G. HARTLE

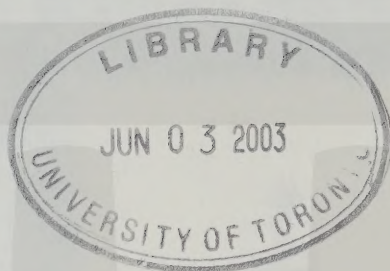
1. Impact Index
2. Index by area
3. Index by area
4. Index by area
5. Index by area
6. Index by area
7. Index by area
8. Index by area

THE IMPAC* QUESTIONS

***IMPROVEMENT IN MANAGEMENT
PRACTICES AND CONTROLS**

**OFFICE OF THE COMPTROLLER
GENERAL OF CANADA**

JANUARY, 1979



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118497627>

Table of Contents

1. IMPAC Index
2. Notes to readers
3. Introduction
4. Glossary
5. Area I - Planning
Items 1-4
6. Area II - Organizing & Implementing
Items 5-6
7. Area III - Controlling
Items 7-12
8. Area IV - Internal Audit
Items 13-14

IMPAC INDEX

I Planning

1.0 Strategic Objectives and Plans

- 1.1 Setting, Priorizing and Reviewing Strategic Objectives
- 1.2 Identifying Alternative Strategic Plans and Assessing their Costs and Benefits
- 1.3 Developing, Approving and Reviewing Strategic Plans
- 1.4 Communicating Strategic Objectives and Plans
- 1.5 Management of the Strategic Planning Function

2.0 Long-Term Operational Plans

- 2.1 Setting, Priorizing and Reviewing Long-Term Operational Objectives
- 2.2 Identifying Alternative Long-Term Operational Plans and Assessing the Costs and Benefits
- 2.3 Developing, Approving and Reviewing Long-Term Operational Plans
- 2.4 Communicating Long-Term Operational Objectives, Priorities, Resource Guidelines and Plans
- 2.5 Management of the Long-Term Operational Planning Function

3.0 Current Year Operational Plans

- 3.1 Setting, Priorizing and Reviewing Current Year Operational Objectives
- 3.2 Identifying Alternative Current-Year Operational Plans and Assessing their Costs and Benefits
- 3.3 Developing and Approving Current-Year Operational Plans

3.4 Communicating Current Year Operational Objectives, Priorities, Resource Guidelines and Plans

4.0 Current Year Operating Budgets

4.1 Establishment of Responsibilities

4.2 Documentation and Communication

4.3 Managerial Commitment

4.4 Establishing Current Year Operating Budgets Based on Plans

4.5 Review and Approval

II Organizing and Implementing

5.0 Organizational Relationships and Control Structures

5.1 Organization Structure and Responsibilities

5.2 Functional Linkages

5.3 Staffing and Training

5.4 Common Program/Activity and Responsibility Centre Framework

6.0 Management of the Financial Function

6.1 Organization Structure and Responsibilities

6.2 Functional Linkages

6.3 Communication of Financial Policy

6.4 Staffing and Training

III Controlling

7.0 Expenditures

7.1 Accounting

7.2 Integration of Subsidiary Accounting Systems

- 7.3 Accounting and Reporting Services
- 7.4 Timing of Accounting Entries
- 7.5 Accounting for Inventories of Materials and Supplies, Equipment and Other Fixed Assets
- 7.6 Accounting Controls
- 7.7 Coding Systems
- 7.8 Delegation of Financial Signing Authorities
- 7.9 Documentation and Communication of Delegated Authorities
- 7.10 Regulations and Directives
- 7.11 Verification Procedures
- 7.12 Distribution of Receiver General Cheques
- 7.13 Personnel and Pay
- 7.14 Cash Control
- 8.0 Non-Tax Revenues and Accounts Receivable
 - 8.1 General
 - 8.2 Examination of Revenues Policy
 - 8.3 Claiming Revenue
 - 8.4 Receipt and Deposit of Revenues and Receipts
 - 8.5 Control Over Accounts Receivable
 - 8.6 Loans and Advances
 - 8.7 Other Areas
- 9.0 Financial Information Systems
 - 9.1 Establishment of a Coding and Classification Structure
 - 9.2 Usefulness and Content of Financial Management Control Reports

- 9.3 Timeliness and Accuracy of Financial Management Reports
- 9.4 Usefulness and Contents of Cash Control Reports
- 9.5 Timeliness and Accuracy of Cash Reports
- 10.0 Operational Information Systems and Performance Measurement
 - 10.1 Establishing Information Needs and Structures
 - 10.2 Adequacy of Performance Information
 - 10.3 Timeliness, Accuracy and Usefulness of Performance Information
 - 10.4 Organization Structure and Responsibility
 - 10.5 Functional Linkages
 - 10.6 Staffing and Training
- 11.0 Program Evaluation
 - 11.1 Organization Structure and Responsibility
 - 11.2 Functional Linkages
 - 11.3 Program Definition for Evaluation Purpose
 - 11.4 Departmental Program Evaluation Plan
 - 11.5 Staffing and Training
 - 11.6 Selection and Conduct of Current Year Program Evaluation
 - 11.7 Reporting
 - 11.8 Utilization and Corrective Action
- 12.0 Analysis and Corrective Action
 - 12.1 Variance Analysis
 - 12.2 Corrective Action

IV Internal Audit

13.0 Management of the Audit Function

13.1 Organizational Structure and Responsibilities

13.2 Functional Linkages

13.3 Staffing and Training

13.4 Planning and Scheduling

14.0 Audit Plans and Results

14.1 The Internal Audit Process

14.2 Basic Concepts

14.3 Audit Assignment Reports

14.4 Follow-up

14.5 Summary Reports to the Deputy Head

Notes to Readers

1. The questions in the main body of the text are ordered and numbered to indicate differing levels of detail. Thus 2.0 is the most general level of subject, 2.1 is more detailed, etc.
2. For a summary of the IMPAC objectives and approach see the general introduction.
3. Most of the areas and items in the list of questions have a brief introduction which describes their place in the survey.
4. A glossary of terms is included to provide standard definitions.

THE IMPAC QUESTIONS

Introduction

The Comptroller General is responsible for financial administration, planning and control, and for the closely related operational controls upon which an effective financial function depends. The latter include, in particular, performance measurement and program evaluation policies and practices.

The responsibilities of the Comptroller General are distinct from the central role of the Treasury Board Secretariat, which is for the direction, planning, review and control of expenditure plans and programs and their relative priorities; for general administrative policy; and for government policies and practices in the fields of personnel management and official languages.

The demands of such a large, decentralized, multi-program organization such as the federal government are such that only a consultative process can make effective the relationships between the Office of the Comptroller General and departments and agencies. This consultative process must develop from an agreed base which outlines concisely the present state of management practices and controls, the changes being planned in them, and the time table for the implementation of such changes.

As a first step in outlining this base, the Comptroller General has initiated a survey called IMPAC, "Improvement in Management Practices and Controls". This survey, which will cover the top twenty departments of Government in terms of budgets and manpower, is designed to establish an understanding across the twenty departments and within each department of where we are and what needs exist. The result of the survey will be a set of plans which will address actions required to fulfill the needs, the sequence or priority of such actions, and the timetable for accomplishing them. These activities will result from close interaction of the personnel of the Office of the Comptroller General with those of departments. All priorities and plans will be agreed between the Comptroller General and the deputy ministers involved.

The questions which follow in this document will be used to focus the research during Stage I of the IMPAC survey, assure a common and consistent approach across departments and provide a "quality control" on the officers of the OCG who actually perform the survey. They will guide the work of the IMPAC study groups in the examination of management control practices on a department-by-department basis. The aim of the information gathering in Stage I is simply to establish the base from which plans will be developed.

The process for assembling information in Stage I, including the use of questions, has been designed to produce adequate results with the least direct demands on departmental time. Many of the questions are drawn directly or indirectly from existing policies and guidelines covering financial management, program performance measurement and program evaluation. Others arise from commonly accepted practices or are based on the practices presently used by some departments which are deemed to be of a high order.

Much of the information needed to complete the survey is already available in the central agencies including the Auditor General, and these sources will be tapped first. This means that departments will be approached directly to provide only information not available centrally, and to confirm that the information gathered earlier is valid.

The questions are organized into four areas and these areas in turn are broken down into items and sub-items. The areas (I-Planning, II-Organizing and Implementing, III-Controlling, IV-Internal Audit) encompass the principal functions of management control. The items, 14 in all, are a more detailed breakdown of the areas. In this document each area and item is introduced by a brief description of its place in management control and within the questionnaire.

Rating of Areas

Once the survey information has been gathered it will be used to develop a rating for each of the sub-items that serve as headings for the questions. Each of these sub-items will be given a rating at one point on the scale:

Fully satisfactory (minor suggested improvements)

Generally satisfactory (minor required improvements)

Improvement required - 2nd Priority (one or two major required improvements)

Improvement required - 1st Priority (several major required improvements).

As the IMPAC study group gathers the information under each sub-item there may be times when more detailed questions than those listed in this document will be required. In such cases, the study groups have been instructed to expand their discussions with departmental staff to ensure their understanding of the subject area is based on fact.

The ratings for each sub-item will be rolled up to provide item ratings and area ratings. The discussion of the ratings and the documentation supporting them will be the prime tool for identifying needs, establishing priorities and developing action plans.

The Comptroller General's Approach

The IMPAC survey does not in any way attempt to define policies and practices of management control. The questions are built on accepted principles of management control, on the existing financial management, performance measurement, and program evaluation policies, and on present practices in selected departments that are deemed to be of a high order.

The following summarizes those generally accepted principles and processes which lie behind the survey:

1. Good financial controls and systems depend upon good operational controls and systems. The beginning point for financial controls is the existence of operational plans based on specific objectives and targets. These plans must specify what is to be accomplished, when, and by whom during the current year. In detailing what is to be accomplished, operational plans must also, to the extent appropriate, specify the levels of performance to be attained in terms of effectiveness, efficiency, quality and level of service.

2. Operational plans, broken down into detailed tasks and requirements that are costed, become budgets.
3. Operational plans and budgets should be developed, in the first instance, at a level of aggregation that fixes initial responsibility with a single manager. This is usually the responsibility centre in government. Plans at the program or other level represent different aggregations of the unit plans by responsibility centres.
4. The control that can be exercised over the direction of an enterprise is directly related to the extent of detail with which plans for the enterprise are developed.
5. Actual operating results have to be compared to corresponding plans, before the progress of any enterprise towards its objectives can be properly assessed and understood.
6. Operational plans, financial budgets and the subsequent budgets and the subsequent performance reporting against them have to be examined by managers and used in controlling their operations. Off-standard or unplanned events have to be perceived and the reasons understood; this may require additional analysis. Corrective actions have to take place by changing something--either elimination of the causes of the off-standard performance or modification of the plans themselves. After all that, there has to be continued examination of results to ensure that the action taken did, in fact, produce the intended results.

The IMPAC survey is not an audit. The final result will be a schedule of events that must occur to fulfill needs with which the department and the OCG are in agreement. There will be complete access by department staffs affected to the survey results and its supporting documentation as required.

The positive and active support of department staff is essential to an effective result and the fulfillment of needs for which departments and the Comptroller General have a collective responsibility.

Line Manager's Introduction

The organization of material in the questionnaire corresponds much more directly to an outline of the general concepts of management than it does to the needs and point of view of line management. This pattern was chosen deliberately because it is the most effective way to analyse a whole system and because it will help the Comptroller General meet his responsibilities to Treasury Board Ministers. The perspective of the line managers may often be different from that of the comptroller or the other functional specialists of the control function.

The line manager's interests touch all aspects of management but are focused on the day-to-day running of the program. Thus, in the IMPAC questions, every item will have some interest, but line managers will find their concerns concentrated in items 3, 4, 9, 10, and 12 in terms of day-to-day activities, and in items 2 and 11 from a longer term point of view. The other items look at pieces of the control infrastructure which are vital to the support of the central line management functions.

The cornerstone of good control is good planning and budgeting at the responsibility centre level. IMPAC aims at identifying any impediments to the use of practices and systems which permit line managers to perform their functions effectively, efficiently and economically.

The use of a questionnaire as the basis of the IMPAC research carries certain dangers with it since it may be assumed from the questions or the structure of the questionnaire that the Office of the Comptroller General (OCG) is promoting a single organizational structure; or that it considers that a certain process must invariably be given high priority; or that certain functional activities should be carried out by units reporting to individuals with a particular title. The OCG recognizes that structures must differ from one department or agency to another in order to reflect different roles, management styles, or the size of the organization. However, no matter what the situation may be within an organization, certain functions and activities, in some form, must exist if the organization is to remain healthy.

GLOSSARY OF TERMS

Accounting:

Cash accounting is a method of recording transactions so that revenues and expenses are reflected in the accounts for the period when funds are disbursed or received.

Commitment accounting is the principle of recording transactions so that commitments are reflected in the accounts for the period when an obligation to make a future payment is foreseen, such as when contracts are entered into or orders are placed for goods or services.

Cost based accounting is a method of recording transactions so that revenues and expenses are reflected in the accounts for the period when resources are earned or consumed.

Accrual accounting is a method of recording transactions so that assets and liabilities are reflected in the accounts for the period when goods are received or delivered or when services are performed.

Annual appropriation is an appropriation, as defined in Section 2 of the Financial Administration Act, in a fixed amount voted from an item included in the Estimates, the authority for which lapses at the end of the fiscal year.

Allotment is a sub-division of an appropriation, approved by Treasury Board under Section 24 of the Financial Administration Act, that departments may not exceed or amend without approval of Treasury Board.

Budgets are plans for achieving objectives, expressed in quantitative terms, covering a specified period of time. Budgets in government serve three main purposes. The first is to determine the financial and other resources required to carry out the plans assigned to responsibility managers; the second is to obtain Treasury Board and Parliamentary approval of departmental programs and resource requirements; the third is to provide a basis for control.

Control is any process that guides activity toward some predetermined goal. The essence of control is in determining whether the activity is achieving the desired results. A control system requires:

1. a predetermined goal and plan;
2. a means of measuring actual activity;
3. a means of comparing actual activity to planned, and
4. a means of analyzing and correcting the current activity so as to achieve the desired results.

Financial officers are officers who provide support to responsibility centre managers with respect to financial administration and who, among their other responsibilities, have primary responsibility for controlling cash appropriations and allotments and for exercising delegated payment authority.

Financial and signing authorities is a collective term used to identify spending authority, payment authority and the authority to give commitment certificates. These are authorities which are assigned by the Financial Administration Act to ministers or deputy heads of departments and those to whom they specifically delegate their authority, and which require a signature on a certificate or some other document.

Spending authority is the authority delegated by ministers and deputy heads under the Financial Administration Act to incur expenditures, and to confirm satisfactory contract performance and price under Section 27 of the Act as a prerequisite to the requisitioning of payments.

Payment authority is the authority delegated by the appropriate minister under Section 26 of the Financial Administration Act to requisition payments and authorize their charge to appropriations, after reviewing the legality of payments and the exercise of all appropriate financial controls. This authority is to be distinguished from the authority to make payments which is assigned to the Receiver General under Section 28 of the Act.

Internal Audit is the independent, systematic appraisal activity that examines the operational and administrative control framework, evaluates its adequacy, and reviews the organization's performance in relation to this framework for the purpose of advising management as to the efficiency, economy and effectiveness of the operational and administrative support functions.

Organizing is the process of identifying, dividing and grouping the work to be performed; defining responsibilities, delegating authority, and establishing accountability for the purpose of enabling people to work most effectively and efficiently together in accomplishing pre-determined objectives.

Planning is the process of setting objectives and determining the best means of achieving them. The process involves allocating resources across time to meet the objectives.

Strategic planning looks at the basic processes in a department for establishing and reviewing its most fundamental goals.

Long term operational planning concentrates on the planning processes which deal with projected resource allocations.

Current year operational planning focuses on setting precise operational targets for the next year and determining detailed activities and means necessary to meet these targets.

Program/Activity Structure

Program is a group of related departmental activities designed to achieve specific objectives authorized by Parliament.

Activities are means of achieving an objective or set of objectives of a program. The term is also used to refer to the highest level of activity classification or first division of a program, normally that used in estimates submissions to Parliament.

Activity elements are the basic or lowest levels of activity classification--they are the processes or projects carried out to attain a program's objectives, at which point costs can be usefully and meaningfully determined.

Program evaluation is the objective in-depth review of long term basic questions about overall success in achieving objectives of departmental programs. Matters such as the rationale for the program, its impact on the public, and its cost effectiveness as compared with alternative means of program delivery are reviewed.

Program performance information is information which tells how well a program is performing. It includes, as appropriate, information on economy, efficiency, effectiveness, quality and level of service provided.

Economy is the extent to which resources of a specified quantity and quality are acquired at the lowest price.

Efficiency is the ratio of output to input, e.g. volume of mail processed per person year, number of travellers inspected at customs port of entry per person year, number of jobs created per thousand dollars.

Effectiveness is the extent to which an objective is achieved (operational effectiveness) and the intended and unintended effects of a program (program effectiveness). e.g. The ratio of actual to target number of jobs created by a job creation program, changes in income, behaviour, etc., of target population.

Quality and level of service are the characteristics and appropriateness of goods and services, the manner in which goods and services are delivered to clients and the extent to which the public or client's needs for services are satisfied e.g. response time, waiting time, error rate, utilization rate, and accuracy of forecasts.

Responsibility centre managers are managers with delegated authority to manage financial resources, including responsibility for determining financial requirements, controlling costs in relation to operation accomplishment, and exercising spending authority to approve charges against their budgets.

I PLANNING

The first focus of the questionnaire is upon planning -- the process of setting objectives and determining the most effective and efficient means of achieving them. This involves allocating resources across a time period to meet the objectives. This point is chosen as a beginning not only for its logic in the pattern of program development but because effective planning is the essential prerequisite of good management control.

Planning is broken down into four items. The first, Strategic Objectives and Plans, looks at the basic processes in a department for establishing and reviewing its most fundamental goals. The second, Long-Term Operational Planning, concentrates on the planning processes which deal with projected resource allocations and operational targets for a period of, say, two to five years in the future. The third, Current Year Operational Plans, focuses on the detailed activities of setting precise operational targets and allocating resources to meet those targets for the next year. The fourth, Current Year Operating Budgets, addresses specifically the process of developing concrete financial plans, matching the operational plans, for the next year.

The aim of the four items is to gain an understanding of how each department conducts its activities in this area as well as to determine how well the department is using these processes to lay a base for effective management control. Additionally, the questionnaire seeks information on the extent to which departments use the material gathered from current operational experience to revise and adjust plans and objectives.

The following hypothetical example illustrates a typical breakdown of the main elements within planning:

MINISTRY OF TRANSPORT

Strategic Level

The strategic level would address the issue of whether the department should stay in the business of operating airports, i.e. should the operating of airports be a federal, provincial or municipal responsibility?

Long-Term Operational Level:

Given that the department, at the strategic level, had decided that it should stay in the business of operating airports, the long-term operational level would address itself to the question of long-term operational plans for operating airports; for example: should the number of airports be increased? or will Toronto require a new terminal building within the next five to ten years?

Current Year Operational Level:

Given that a new terminal building is to be built in Toronto, the current year level would address itself to the question of what was to be done in the current year in terms of constructing the new Toronto airport.

1.0 STRATEGIC OBJECTIVES AND PLANS

1.1 Setting, Ranking and Reviewing Strategic Objectives

1.1.1 Does the department identify and take into account those government priorities which relate to its sphere of activity in developing and ranking its objectives?

1.1.2 Does the department systematically review its strategic objectives?

1.2 Identifying Alternative Strategic Plans and Assessing their Costs and Benefits

1.2.1 Are alternative strategic plans developed?

1.2.2 Are costs and benefits of these various alternatives assessed?

1.2.3 Are inventories of current and future policy initiatives identified in a systematic and comprehensive manner?

1.2.4 Is planning information compiled?

e.g.

- 1) target population data
- 2) reaction of clients to existing programs
- 3) socio-economic data
- 4) earnings or income data
- 5) social welfare data
- 6) industrial data
- 7) activities and plans of other related jurisdictions.

1.3 Developing, Approving and Reviewing Strategic Plans

1.3.1 Does the department have an identifiable process for strategic planning?

1.3.2 Does the department prepare strategic plans?

- 1.3.3 Are these strategic plans documented to the extent that they include the following information:
- 1) objectives
 - 2) major activities to be undertaken
 - 3) specification of organizational responsibilities for development of operational plans
 - 4) costs and benefits of alternatives.
- 1.3.4 Are strategic plans reviewed and revised systematically?
- 1.4 Communicating Strategic Objectives, and Plans
- 1.4.1 Is responsibility assigned for the development of operational plans from strategic plans?
- 1.4.2 Are strategic objectives and plans communicated, verbally or in writing, to those persons and organizational units who either have a role to play in executing the plans or are affected by them?
- 1.5 Management of the Strategic Planning Function
- 1.5.1 Are roles and responsibilities for strategic planning defined and assigned?
- 1.5.2 Are those persons primarily responsible for strategic planning operating in accordance with these roles and responsibilities?
- 1.5.3 Are appropriate levels of management involved in the development of strategic plans?
- 1.5.4 When a staff is dedicated exclusively to strategic planning, what is its size?
- person years
 - \$
- 1.5.4.1 If other staff perform strategic planning together with other duties, what portion is devoted to strategic planning?
- person years
 - \$

2.0 LONG-TERM OPERATIONAL PLANS

2.1 Setting, Ranking and Reviewing
Long-Term Operational Objectives

2.1.1 Has the department set operational objectives at appropriate departmental and organizational unit levels?

2.1.2 Have long-term objectives been set according to priority?

2.1.3 Does the department systematically review these objectives?

2.1.4 Are these objectives compatible with strategic objectives?

2.2 Identifying Alternative Long-Term Operational
Plans and Assessing the Costs and Benefits

2.2.1 Are alternative long-term operational plans developed at the appropriate organizational levels?

2.2.2 Are costs and benefits of these alternatives assessed?

2.2.3 Are responsibilities for unforeseen events made explicit?

2.2.4 Are alternative means of dealing with them identified and assessed?

2.3 Developing, Approving and Reviewing Long-term
Operational Plans

2.3.1 Are there identifiable processes for long-term operational planning?

2.3.2 Are they prepared and documented?

Do the plans identify:

2.3.2.1 What is to be done to accomplish the long-term objective?

- 2.3.2.2 The resources that will be required to execute them?
- 2.3.2.3 When and by whom work is to be accomplished?
- 2.3.2.4 The necessary means and criteria for monitoring performance?
- 2.3.3 Are the plans reviewed and modified if necessary?
- 2.3.4 Is there a formal review and approval process?
- 2.3.5 Are revisions made according to program forecast decisions taken by the Treasury Board?
- 2.3.6 Is there an effective link to the budgetary process through the Program Forecast?
- 2.4 Communicating Long-Term Operational Objectives, Priorities, Resource Guide-lines and Plans
- 2.4.1 Are departmental long-term operational objectives, priorities, resource guidelines and plans communicated to persons affected by it?
- 2.4.2 Are responsibilities assigned for the execution of long-term operational plans?
- 2.5 Management of the Long-Term Operational Planning Function
- 2.5.1 Are the roles and responsibilities for long-term operational planning, including contingency planning, defined and assigned?
- 2.5.2 Are those individuals responsible for the execution involved in the development?
- 2.5.3 Where an exclusively dedicated staff is doing long-term operational planning, what is its size?
 - person years
 - \$

2.5.3.1 Or, if a staff performs operational planning along with other responsibilities, what portion is devoted to operational planning?

- person years
- \$

3.0 CURRENT YEAR OPERATIONAL PLANS

The following section of the questionnaire concerns current-year operational planning. Sub-section 3.3 dealing with the development, approval and review of current-year operational plans, contains a series of questions related to performance information contained in item 3.3.6. These questions are grouped together under the headings of effectiveness, efficiency, level of service and quality. Since these questions are general ones, it may be desirable to elaborate on them in some instances. Annex A contains a series of specific back-up questions which may be used for this purpose.

3.1 Setting, Ranking and Reviewing Current Year Operational Objectives

3.1.1 Does the department have a well-defined set of current year operational objectives at suitable organizational levels?

3.1.2 Are operational objectives defined as precisely as possible in terms of results desired in order to permit alternative considerations?

3.1.3 Are current year operational objectives set according to priority?

3.1.4 Is there a systematic review?

3.1.5 Are current year operational objectives compatible with long-term operational objectives?

3.2 Identifying Alternative Current-Year Operational Plans and Assessing their Costs and Benefits

3.2.1 Are alternatives examined?

3.2.2 Are costs and benefits assessed for the various alternatives?

3.2.3 Is information appropriate to operational planning maintained?

3.3 Developing and Approving Current-Year Operational Plans

- 3.3.1 Are current-year operational plans developed according to a documented set of procedures?
- 3.3.2 Are they documented?
- 3.3.2.1 Do the plans identify when and by whom the work is to be accomplished?
- 3.3.3 Is there a formal review and approval process?
- 3.3.4 Are current-year operational plans effectively linked to the budgetary process through the Estimates?
- 3.3.5 Have contingency or emergency operations been taken into account in developing these plans?
- 3.3.6 Do current year operational plans specify the levels of performance to be attained in terms of effectiveness, efficiency, quality and level of service considerations as appropriate?

EFFECTIVENESS

- 3.3.6.1 Do plans specify the levels of effectiveness to be attained?
- 3.3.6.2 Are the effectiveness measures representative of the objectives of plans?
- 3.3.6.3 Are there external factors which must be taken into account in accomplishment of the planned (e.g. impact of changes in unemployment level on job placement) measures established for external factors (e.g. unemployment level) which impact on the program?
- 3.3.6.4 Are qualitative measures established where quantitative measures are not feasible?

EFFICIENCY

- 3.3.6.5 Are planned outputs representative of work performed, i.e. based on some characteristic of the work that accounts for changes in resource requirements?

- 3.3.6.6 Have the outputs been related to responsibility centres and to programs/activities?
- 3.3.6.7 Where there is more than one organizational unit producing the same outputs, (e.g. regional operations) are there procedures in place which allow for comparisons to be made between these units?
- 3.3.6.8 Has the measurability of the outputs been determined
(e.g. process-type: regular, repetitive and homogeneous.
project type: one of a kind projects generally)?
- 3.3.6.9 Can outputs be forecast with adequate accuracy? The accuracy of the output forecast will determine the accuracy of resource forecast.
- 3.3.6.10 Are outputs of goods and services where possible reasonably allocated to consumers?
- (a) target population (final outputs)?
 - (b) other responsibility centres?
 - (c) other activities?
 - (d) other programs?
 - (e) other departments (in cases of centralized services)?
- 3.3.6.11 Have all inputs been identified and are they properly documented?
- 3.3.6.12 Are the factors affecting workload for forecasting purposes reviewed periodically?
- 3.3.6.13 Are factors such as the following taken into consideration in order to establish target efficiency levels:
- . representativeness of present workload in terms of future demands

- . effects due to economies of scale
- . ratio of overtime to regular-time
- . ratio of absentees to staff-years
- . absenteeism trends for permanent and temporary staff
- . percentage of workforce scheduled for retirement in next year
- . effect of employee turnover rates
- . effect of significant departmental moves
- . training plans

LEVEL OF SERVICE

- 3.3.6.14 Have service level specifications been developed and communicated to the right individuals?
- 3.3.6.15 Have the following factors been considered where appropriate in developing service indicators?
 - response or elapsed time
 - backlogs
 - error rate
 - waiting time or delay
 - availability and accessibility of service
 - penetration and participation rates
 - utilization of facility or service provided
 - consistency; i.e. percentage of occasions when service was delivered at prescribed standards.
- 3.3.6.16 Have methods and benchmarks for monitoring client reactions been established in the plan?

QUALITY

- 3.3.6.17 Have quality specifications been established for outputs?
- 3.3.6.18 Have quality specifications been set according to priority?
- 3.3.6.19 Are procedures in place to permit changing quality specifications?
- 3.3.7 Are emergency or contingency plans developed and responsibilities for them assigned?
 - 3.3.7.1 If so, have the assumptions on which these plans are based been made explicit? e.g.
 - . warning time
 - . maximum possible reaction time
 - . probable duration
 - . likely frequency
 - . international involvement
 - . other departmental or jurisdictional involvement
 - . health and safety hazards to departmental or other persons
 - . resource availability
 - . training needs.
- 3.4 Communicating Current-Year Operational Objectives, Priorities, Resource Guidelines and Plans
 - 3.4.1 Have departmental current-year operational objectives, priorities, resource guidelines and plans been communicated in writing to all persons affected by the plans?
 - 3.4.2 Has the responsibility for the execution of current-year operational plans been assigned?
 - 3.4.3 Are responsibilities for the execution of emergency or contingency plans assigned?

- 3.4.4 Do the organization units responsible for the coordination of operational plans receive appropriate information from other organizational units (operations, policy, etc.) and are these groups aware of what is going on so that they can anticipate workload?

ANNEXE "A"

EFFICIENCY

OUTPUTS

1. Is efficiency reported on both an aggregate and individual basis by program, function, activity or responsibility centre?
2. Are the factors which influence the volume of program output reported? Examples:
 - internal factors attributable to an operation (surplus or shortage of resources)
 - external factors arising outside the operation (increase or decrease in demand)
3. Are output weights monitored periodically in order to adjust them when there is significant deviations from base year weights coupled with significant shifts in output mix?
4. Are there procedures for rebasing (shifting the base year to the year when new outputs are added or subtracted)?
5. Are outputs specified in such a way as to avoid double-counting?
6. Are the methods used for aggregation consistent from one year to the next; if not, are there appropriate linkages?
7. Is aggregate output reported separately for discretionary and non-discretionary operations?

INPUTS

8. In selecting the method of allocating inputs, have the following factors been considered?

- (a) degree of accuracy required
 - (b) complexity of the method
 - (c) availability and type of input data
9. Have suitable methods, such as the following, been used to allocate inputs to outputs within individual organizational units?
- (a) allocation by time reporting
 - (b) work standards
 - (c) regression analysis
 - (d) management estimates.
10. Have inputs been subdivided by:
- (a) process-type
 - (b) project-type
 - (c) overhead?
11. Has an appropriate method of assigning weights to different outputs been used? Examples:
- (a) base year unit cost
 - (b) standards
 - (c) estimates
 - (d) multiple regression.
12. Where there is more than one output for a responsibility centre, program or activity, is there a procedure available for combining (aggregating) these diverse outputs?
13. If more than one type of goods and services are produced, are inputs allocated to either individual outputs or aggregate outputs?

14. Is the base year identical for all responsibility centres, programs, activities or functions being aggregated?

QUALITY

15. Have quality specifications been established for components of production?
16. Are quality specifications tested against process capability?
17. Is quality controlled during the production process?
18. Is quality controlled by sampling the process?
19. Is quality controlled by sampling the final output?
20. Does the sampling plan take into account producer and consumer risks?
21. Are risk levels established for all sampling plans used?
22. Are sampling criteria revised when desired levels of quality are attained?
23. Are quality trends continuously reported?

Area I - PLANNING

Item 4 - Current Year Operating Budgets

A budget in government serves three main purposes. The first is to determine the financial and other resources required to carry out the plans of responsibility centre managers; the second is to obtain Treasury Board and parliamentary approval of departmental programs and resource requirements; the third is to provide the basis for budgetary control by stating management's plans in definitive quantitative terms.

The Planning, Programming and Budgeting Guide sets out the concepts and aims of the system; the Program Forecast and Estimates Manual describes in greater detail the annual budgetary process and the form in which the program forecast and main estimates are required to be prepared by departments.

The questions under this item deal with the process of preparing current year operating budgets by responsibility centre managers to provide a basis for allocating funds to the managers and a basis for budgetary control. These detailed budgets can provide the basis for Main Estimates, although it is often preferable to prepare detailed budgets later in the year when the current year's results are more completely known and operational plans can be developed with more precision.

An operating budget is management's plans for achieving objectives, expressed in quantitative terms, covering a specified period of time. The primary objective of an operating budget is to enable managers to manage more effectively. The process of arriving at a budget is essentially one of negotiation between the managers of responsibility centres and their superiors. The end product of these negotiations is a statement of the results, in relation to objectives, expected during the budget year and the resources that are to be used in achieving these results.

The agreed upon budget represents a bilateral commitment. Responsibility centre managers commit themselves to produce the planned results with the agreed resources, and their superiors commit themselves that such performance is satisfactory. Both commitments are subject to the qualification "unless circumstances change significantly".

4. CURRENT-YEAR OPERATING BUDGETS

4.1 Establishment of Responsibilities

- 4.1.1 Are the roles and responsibilities of Planning and Finance clearly defined? (See Section 5 and 6.1.6)
- 4.1.2 Are the responsibilities of operational managers and financial officers vis-à-vis planning and budgeting clearly and appropriately identified? (See Section 3 and 6.2.6)
- 4.1.3 Do responsibility centre managers have budget responsibility which is commensurate with their operational responsibility?
- 4.1.4 Is the authority to spend from his budget restricted to the responsibility centre manager; if not, is his concurrence required? (See 7.8.2)

4.2 Documentation and Communication

- 4.2.1 Does the budget reflect the priorities and guidelines established by the executive committee and communicated to responsibility centre managers? (See Section 2 and 3)
- 4.2.2 Has the budget cycle been documented and communicated so that all levels of management involved in budgeting are aware of the cycle and have sufficient notice of the deadlines in order to ensure adequate time is spent on operational budgeting? (See 6.2.6)

Is a budget preparation directive issued to managers assigned budgetary responsibility which includes:

- 4.2.3 - time deadlines for preparing budgets
- 4.2.4 - dollar and person year guidelines on budgets

- 4.2.5 - guidelines on arriving at levels of proposed results for each activity element planned, consistent with decisions made during the Program Forecast and Estimates processes
- 4.2.6 - instructions for converting operational work plans into budgets
- 4.2.7 - standard budget worksheets
- unit costs for each activity element based on analysis of:
 - 4.2.7.1 - previous year's costs
 - 4.2.7.2 - variables related to volume
 - 4.2.7.3 - projections of price changes
 - 4.2.7.4 - work measurement
- 4.2.8 - methods for determining minimum costs by object of expenditure
- 4.2.9 - instructions for dealing with variances from program average unit costs?
- 4.2.10 Is there a consistent approach in the preparation of operating budgets for various programs?
- 4.3 Managerial Commitment
 - 4.3.1 Is there specific direction that managers with budgetary responsibility be involved in all aspects of the preparation of their budgets to ensure their commitment to the budgets? (See 6.2.6)
 - 4.3.2 Are managers following this direction?
 - 4.3.3 If operations are of the nature that some or all costs are considered to be outside of management control is there adequate segregation of costs according to the susceptibility to control?

- 4.3.4 Are budgets prepared from the bottom up by responsibility centre managers in response to direction from the top down?
- 4.4 Establishing Current Year Operating Budgets Based On Plans
- 4.4.1 Do documented time phased operational work plans form the basis of operational budgets?
- 4.4.2 Are budgets prepared in terms of expected results?
- 4.4.3 Have activities been defined such that the costs of pursuing each objective and sub-objective of a program can be meaningfully determined?
- 4.4.4 Do the lowest level activity elements identify the basic processes or projects that contribute to the program objectives?
- 4.4.5 Are these processes or projects capable of being accurately costed?
- 4.4.6 Is there a meaningful identifiable result for each process or project? (See Section 3)
- 4.4.7 Are operating managers required to establish well-defined specific objectives and goals and develop time-phased work plans in relation to these objectives and goals as a basis for preparation of time phased operating budgets?
- 4.4.8 Are the operational plans consistent with the annual objectives and plans established during the Estimates process? (See Section 3)
- 4.4.9 Are there procedures for documenting and communicating objectives, goals, time-phased work plans as well as expected results in relation to budgets as a basis for analysis, corrective action and accountability? (See Section 3)

- 4.4.10 Where applicable, is statistical data accumulated or otherwise obtained for utilization as a data base in budget preparation? If not, should a data base be developed? (See Section 3)
- 4.4.11 Are funds within the department fully allocated to the appropriate departmental level, with no free reserves maintained?
- 4.4.12 If reserves are maintained are they intended for emergencies?
- 4.4.13 Are the types of emergency situations, for which the reserve was established, identified and documented?
- 4.4.14 Is there historical data to justify the over-budgeting rationale and percentages used for over-budgeting practices in the department (i.e. allowing aggregate responsibility budgets to exceed the Main Estimate breakdown in the expectation that some responsibility centres will lapse with respect to their own budgets)?

4.5 Review and Approval

- 4.5.1 Are budgets approved at all appropriate levels of management within a department to ensure plans are complete, forecast workloads realistic, and standards attainable and comparable to other centres considering differing conditions?

Are there procedures for the review of responsibility centre budgets by higher level managers and their financial officers which include:

- 4.5.2 - verification of all computations
- 4.5.3 - comparison of unit costs to program averages for other responsibility centres
- 4.5.4 - verification of minimum resource requirements
- 4.5.5 - review of justification for variances from average unit costs or for not complying with other guidelines

- 4.5.6 - assessment of impact on program objectives of changes in planned outputs from outputs given in budget guidelines
- 4.5.7 - assessment of planned changes in inventory levels
- 4.5.8 - comparison of aggregate program costs with program ceilings
- 4.5.9 - assessment of budget implications for support services?
- 4.5.10 Is there evidence of review of budgets by all appropriate levels of management?
- 4.5.11 Are budget decisions by higher level management adequately explained and justified to lower level operating managers?

Are responsibility centre budgets adjusted appropriately during the year where there are:
- 4.5.12 - major changes in operational plans
- 4.5.13 - unforeseen price changes
- 4.5.14 - changes in level of output?

Area 2 - ORGANIZING AND IMPLEMENTING

Area 2, Organizing and Implementing examines the extent to which departments have organizational structures and relationships in place to enable them to perform the planning, controlling and audit activities highlighted in Areas 1, 3 and 4. It is the objective of the survey to identify functional organization structures and responsibilities for Areas 1, 3 and 4; to examine the linkages both within functions and between functional groups; and to determine whether departments have sufficient and appropriately qualified staff to undertake essential management control responsibilities.

Area 2 - ORGANIZING AND IMPLEMENTING

ITEM 5 - Organizational Relationships and Control Structures

The questions in this item are aimed at determining the extent to which organizational relationships and control structures exist in departments for effective financial management and the directly related activities of operational planning and control upon which financial functions depend. IMPAC identifies planning, financial management, performance measurement, program evaluation and internal audit as the key functional contributors in the control of departmental activities.

All of these functions have to be established within the department and responsibilities and authorities for carrying out the tasks have to be appropriately assigned to specific persons. The tasks will in most cases be assigned to identifiable organizational units, for example, financial management and internal audit. For these types of functions, some common types of organizational structures are found. In other instances, such as for performance measurement, the tasks can become a part of each manager's normal responsibilities; and specific structures are not prescribed. The important fact, however, is that responsibilities must be assigned to cover all of the functions mentioned above.

Having established responsibility for each of these functions, it is critical that certain key linkages or "cross-overs" exist between functions to ensure continuity of the management process. These functional linkages are required at various stages of activities such as in the preparation of departmental objectives, guidelines, Program Forecasts, Main Estimates, work plans, budgets and in the implementation of programs, control of operations, corrective actions and program evaluations. The main emphasis of this item is to ascertain the strength of these basic functional linkages.

There are two additional subjects reviewed. One is the extent to which departments have appropriately trained staff to fulfill the above management functions. The other is whether all of the functional areas are using the same program/activity and responsibility centre structures as a common frame of reference. This may not be necessary for some special circumstances, but in most cases it is essential.

In summary, the questions in this item encompass total organizational issues for effective management control, and hence, touch on all or most of the other items of IMPAC. Most of the items have questions relating to specific organizational issues; this item pulls together, analyzes and summarizes all of this information to ensure that all of the functions are present and appropriately integrated to allow for an effective management control system. The answers to the general questions of this item are therefore based upon analysis of related questions in other items. There are no new questions to be posed to the department.

Finally a department should rely on the performance of its people more than on its technical structure and relationships. This type of survey, however, cannot be done within the current scope of IMPAC.

5. ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND CONTROL STRUCTURES*

5.1 Organizational Structure and Responsibilities

5.1.1 Do organizational focal points or structures exist in the department to carry out all the management functions outlined in the IMPAC survey? Describe in general terms:

planning
financial management
program evaluation
internal audit.

5.1.2 Have responsibilities and authorities for the above been suitably assigned to persons in the organization?

5.2 Functional Linkages

5.2.1 Do appropriate organizational linkages exist for the following management functions?

strategic planning
operational planning
financial planning and budgeting
financial administration
performance analysis and control
program evaluation
liaison with support services.

5.2.2 Has the department communicated the responsibilities of each of the management functions above to each of the other management functions and has it been understood?

5.3 Staffing and Training

5.3.1 Does the department have sufficient appropriately trained staff (and development programs) to fulfill the management functions reviewed in IMPAC?

5.4 Common Program/Activity and Responsibility
Centre Framework

5.4.1 Do detailed program/activity and responsibility centre
 structures exist for use as a common frame of reference for
 all of the functions listed above?

* Response to be drawn from analysis and summary of responses to
 specific questions already existing in the IMPAC questionnaire.

Area II - ORGANIZING AND IMPLEMENTING

Item 6 - Management of the Financial Function

This item focuses on the organizational arrangements and methods of communication which must exist within a department if financial responsibilities and authorities are to be adequately carried out.

Many aspects of a system of financial control are the responsibility of operating managers who have been assigned authority to spend funds within an approved budget. Other responsibilities are assigned to support staff who provide functional advice or service but are not directly responsible for financial administration.

To ensure that the system is designed and operated in an effective and efficient manner there must be a focal point within each department in the form of a senior financial officer with adequate staff support.

6. MANAGEMENT OF THE FINANCIAL FUNCTION

6.1 Organization Structure and Responsibilities

6.1.1 Has the deputy head designated a senior financial officer to be responsible for the departmental system of financial administration?

6.1.2 Is the senior financial officer a member of the senior or the executive management committee?

6.1.3 Does the senior financial officer have responsibilities other than financial administration?

6.1.4 *If so, please list functions and respective person years involved.

- (i)
- (ii)
- (iii)
- (iv)
- (v)

6.1.5 Is there a senior full-time financial officer in the department?

Does the financial organization have identifiable groups/ functions responsible for the following activities:

- 6.1.6 - budgetary preparation and control (e.g. financial planning, departmental Estimates, appropriation and allotment control, responsibility centre budgetary system and variance analysis system. (See 4.1.1)
- 6.1.7 - accounting and reporting systems (e.g. departmental financial reporting system and integration of departmental and central accounting systems)
- 6.1.8 - financial controls and authorities (e.g. financial control of expenditures, revenue and accounts receivable)

- 6.1.9 - departmental level financial services (e.g. a group responsible for servicing those central units of the department not serviced by program or field financial officers)
- 6.1.10 - others (list)?
- 6.1.11 What is the size (person years and \$) of the financial administration function within the department? (Include the levels of the financial personnel and professional qualifications where applicable.)

Job Descriptions

- 6.1.12 Are there job descriptions for all of the financial administration staff which adequately describe the duties to be performed?
- 6.1.13 Are the existing job descriptions current?
- 6.1.14 Are there procedures to ensure that job descriptions are kept up-to-date?

Does the statement of duties of the senior departmental and, where applicable, senior branch financial officer include responsibility for:

- 6.1.15 - advising the deputy head (or branch head) and his staff on the needs of the department in the area of financial administration
- 6.1.16 - advising the deputy head (or branch head) of the financial implications of decisions at the planning and operational stages
- 6.1.17 - advising on the application of legislative, regulatory and other financial requirements of Parliament and central agencies
- 6.1.18 - directing the design, communication and maintenance of systems of financial administration
- 6.1.19 - providing guidance on the organization, staffing and training of financial units?

6.2 Functional Linkages

6.2.1 Do the organization charts identify functional lines of authority and accountability between the financial function of the department level and that of the operational level?

Do the statements of duties for financial officers identify and distinguish between their line and functional responsibilities:

6.2.2 - at the departmental level

6.2.3 - at the program level

6.2.4 - at the responsibility centre level?

6.2.5 Is the documented concept of functional authority understood and adhered to within the department?

6.2.6 Is there documentation on the financial administration responsibilities of responsibility centre managers? (For example, in budget preparation these responsibilities would include forecasting in relation to planned accomplishment and physical resources for which finances are required; in budgetary control the responsibilities would include explaining the causes of significant variances between planned and actual costs in relation to outputs, and initiating appropriate action to obtain additional resources, reduce costs or increase efficiency in response to problems indicated by variances. See 4.1.2, 4.2.2 and 4.3.1.)

6.3 Communication of Financial Policy

6.3.1 Is the department's Financial Administration Manual issued under the authority of the deputy head?

Does the manual contain details of the department's systems for:

6.3.2 - management of the function

- 6.3.3 - classification of accounts
 - 6.3.4 - budgetary preparation
 - 6.3.5 - budgetary control
 - 6.3.6 - financial reporting
 - 6.3.7 - verification and payment of accounts
 - 6.3.8 - allotment control
 - 6.3.9 - commitment control
 - 6.3.10 - delegation of signing authorities
 - 6.3.11 - accounting and control of revenue and accounts receivable (See 8.1.1 and 8.1.2)
 - 6.3.12 - deletion of debts
 - 6.3.13 - accounting and control of grants
 - 6.3.14 - accounting, control and audit of contributions
 - 6.3.15 - imprest accounts
 - 6.3.16 - personnel and pay?
- Does the manual:
- 6.3.17 - facilitate quick reference
 - 6.3.18 - contain relevant and current information?
 - 6.3.19 Does the manual provide for the insertion of directives, instructions, circular letters etc., issued by branches and regions to meet specific requirements of individual programs, etc.?
 - 6.3.20 Are there procedures to ensure that the manual is kept up-to-date (including procedures for insertion of directives, instructions or circular letters into the manual on a temporary basis, until decisions on amendments are made)?

6.3.21 Are the branch and regional supplementary manual insertions reviewed by the central financial organization to ensure compatability with departmental procedures?

6.3.22 Does the senior financial officer approve all amendments to the manual?

6.4 Staffing and Training

Evaluation of Financial Officers

6.4.1 Does the senior financial officer have a program for the review of performance evaluations of all financial officers in the department?

6.4.2 Do responsibility centre managers regularly prepare evaluations on the performance of their financial officer(s)?

6.4.3 Are these performance evaluation reports forwarded to the senior financial officer for review and concurrence?

Training Program

Does the department have a financial administration training plan for:

6.4.4 - financial officers and staff

6.4.5 - operational managers and staff?

6.4.6 Is the training plan documented?

6.4.7 Is there any rotation of duties to provide back-up for critical or key positions in the financial organization?

6.4.8 Does employee turnover (or lack of continuity) in critical or key positions in the financial organization appear to be a problem?

Area III - CONTROLLING

Item 7 - Expenditures

This item covers the basic requirements for effective systems of accounting, internal control and delegation of financial authorities.

At the minimum these systems must satisfy the requirements of the Financial Administration Act, the policies and regulations of Treasury Board, and the requirements of the Receiver General.

As well, the questions are designed to assess the capability of the systems to meet the requirements for information set forth in items 9 and 12.

EXPENDITURES7.1 Accounting

- 7.1.1 Is the principal accounting system used in the department for expenditures documented? (See 6.3.7 - 6.3.16)
- 7.1.2 Are there procedures requiring reconciliation of this principal accounting system to the central accounts of Canada?
- 7.1.3 Does the principal accounting system or any subsidiary systems controlled by it represent the sole source of financial information?
- 7.1.4 Are all non-financial data on financial reports controlled by a single responsibility point to ensure its accuracy and comparability with financial data? (See 9.2.13)

7.2 Integration of Subsidiary Accounting Systems

Are there procedures for the input and reconciliation of financial information in the following subsidiary systems to control accounts in the principal accounting system:

- 7.2.1 - inventories of materials and supplies
- 7.2.2 - inventories of work in progress
- 7.2.3 - inventories of equipment
- 7.2.4 - other fixed assets
- 7.2.5 - payroll distribution
- 7.2.6 - cost distribution
- 7.2.7 - other? (provide details)
- 7.2.8 Are the subsidiary accounting systems in 7.2.1 - 7.2.7 documented?

7.3 Accounting and Reporting Services

- 7.3.1 Is detailed accounting information for input to the department's principal accounting system obtained as a by-product of the recording of cash disbursement transactions?

Where the design of the accounting system provides for the use of one or more service organizations are there procedures requiring written agreement with each service organization which specifies:

- 7.3.2 - the services to be provided
- 7.3.3 - the responsibilities assumed by the service organization for accounting and internal control?

Does the agreement specify the rights of the department to obtain information on:

- 7.3.4 - the design and operation of the systems operated on its behalf by the service organization
- 7.3.5 - any amendments made to these systems
- 7.3.6 - the results of independent audits of these systems?
- 7.3.7 Does the department have documented procedures for the periodic review of adherence to, and adequacy of, agreements with service organizations?
- 7.3.8 Does the department have a procedure for monitoring the quality of the service provided by the service organization?

7.4 Timing of Accounting Entries

- 7.4.1 After payment authority has been exercised, is there a requirement for payment requisitions to be forwarded directly without delay to Services offices of the Department of Supply and Services?
- 7.4.2 Are there procedures for the periodic input of undischarged commitments to the accounting system?

Are there procedures to identify the types and amounts of accruals which are necessary to satisfy:

- 7.4.3 - needs for cost information
- 7.4.4 - needs for inventory control?

Do these procedures covering accrual accounting provide for:

- 7.4.5 - entry of invoices paid after closing date of cheque issue
- 7.4.6 - entry of invoices received but not paid for after closing date of cheque issue
- 7.4.7 - entry of estimates for goods or services received but for which invoices have not been received
- 7.4.8 - other entries to adjust cost or revenues for the period?

7.5 Accounting for Inventories of Materials and Supplies,
Equipment and Other Fixed Assets

Are there guidelines which identify when independent control of inventories is required:

- 7.5.1 - by means of detailed records
- 7.5.2 - by means of control accounts?
- 7.5.3 Are the procedures documented for maintaining detailed inventory records and control accounts?
- 7.5.4 Are there procedures for physical stocktaking and comparing the count to the book record?

7.6 Accounting Controls

Does the documentation of the accounting system identify the following types of accounting controls wherever they occur:

- 7.6.1 - numerical sequence controls
- 7.6.2 - control totals
- 7.6.3 - batch controls
- 7.6.4 - repetitive checking
- 7.6.5 - reasonability controls
- 7.6.6 - statistical sampling
- 7.6.7 - other controls? (specify)
- 7.6.8 Are there procedures requiring that the approval of a designated officer be obtained for any changes in the application of accounting controls?
- 7.6.9 Are there procedures whereby all employees provide evidence that they have exercised the accounting controls for which they are responsible by signing or initialling accounting documents?

7.7 Coding System

- 7.7.1 Are there instructions explaining the use of the various fields of the coding block?
- 7.7.2 Does the coding system include collator codes?
- 7.7.3 Are there procedures for the circulation of codes and coding instructions to all responsibility centres and financial staff?

7.8 Delegation of Financial Signing Authorities

- 7.8.1 Are the principles of delegated financial signing authorities and the responsibilities involved explained in writing to managers who have been delegated signing authority?
- 7.8.2 Is spending authority delegated to supervisory and responsibility centre managers only in respect of their own budgets and those of their subordinates? (See 4.1.4)
- 7.8.3 When spending authority is granted to officers other than supervisory and responsibility centre managers, does the delegation document make clear that these officers are exercising this authority on behalf of managers with budgetary responsibility?
- 7.8.4 Is payment authority delegated only to financial or other independent officers?
- 7.8.5 Is authority to give commitment certificates granted to either managers with spending authority or officers with payment authority and not to both in respect to any specific allotment?

Are there requirements that:

- 7.8.6 - spending authority and payment authority not be exercised by the same person for a particular payment
- 7.8.7 - payment authority not be exercised until any certificate required under Section 27 of the Act has been provided
- 7.8.8 - authorities be delegated to organizational positions and not to individuals
- 7.8.9 - authorities not be exercised by persons assuming operational responsibilities of a superior unless they are designated in writing by appropriate persons to perform the duties of the position on a temporary basis?
- 7.8.10 Is payment authority delegated only to positions classified at or above the FI-2 level or its equivalent?
- 7.8.11 Are there instructions that no person is to exercise either payment or spending authority with respect to a payment from which he can personally benefit?

7.9 Documentation and Communication of Delegated Authorities

- 7.9.1 Is the formal delegation document in a form that is convenient for distribution to and use by all persons who must give recognition to financial authorities?
- 7.9.2 Are specimen signature cards distributed to all personnel who have to recognize a financial signing authority both in the department and in cheque-issuing offices of the Department of Supply and Services?
- 7.9.3 Are there procedures for the annual review and up-date of all delegated signing authorities and specimen signature cards?

7.10 Regulations and Directives

Are there procedures to be followed by officers with spending authority and payment authority which:

- 7.10.1 - comply with all requirements of the Account Verification and Payment Requisition Regulations
- 7.10.2 - detail the respective responsibilities of the officers to ensure compliance with the Account Verification and Payment Requisition Regulations?

Are there procedures for:

- 7.10.3 - the operation of departmental bank accounts which comply with Part II of the Cheque Issue Regulations
- 7.10.4 - the assignment of debts which comply with the Assigned Debt and Power of Attorney Payment Regulations?

7.11 Verification Procedures

- 7.11.1 Are there adequate control procedures over expenditures being used in the department and have they been documented and communicated to all interested parties?
- 7.11.2 Have the control procedures over the EDP portion of the expenditure accounting process in use in the department been documented and communicated to all interested parties?

7.12 Distribution of Receiver General Cheques

- 7.12.1 Are all Receiver General cheques being requested from DSS of the classes approved under Treasury Board's directives?
- 7.12.2 Is there an adequate internal control system in use in the department over the approved classes of cheques being requested from DSS?

7.13 Personnel and Pay

Does the department use adequate personnel and pay control procedures which are documented and which will ensure that:

- 7.13.1 - pay vouchers are properly prepared, properly authorized and promptly processed
- 7.13.2 - departmental and government-wide regulations and instructions relating to pay allowances are being complied with
- 7.13.3 - the internal controls built into the system are sufficient to prevent fraud and detect errors and are effective
- 7.13.4 - the rates of pay, etc. provided in the departmental and Treasury Board Regulations and directives are being consistently applied
- 7.13.5 - individual personnel pay and leave records are maintained?
- 7.13.6 Are there adequate control procedures over the EDP portion of the payroll accounting process in the department?
- 7.13.7 Have the control procedures over the EDP portion been documented and communicated to interested parties?

7.14 Cash Control

General

Are the following cash control systems documented:

- 7.14.1 - appropriation, allotment and sub-allotment control
- 7.14.2 - cash forecasting
- 7.14.3 - commitment control?
- 7.14.4 Is the system for controlling responsibility centre budgets documented?

Appropriation and Allotment Control

Are there procedures for:

- 7.14.5 - maintenance of control accounts for Treasury Board prescribed allotments?
- 7.14.6 - maintenance of allotment control accounts during periods of interim supply or for special Governor General's warrants?
- 7.14.7 Does the appropriation and allotment control system prohibit over-expenditure of allotments?
- 7.14.8 Are there procedures to ensure that payment for goods or services received on or before March 31st are charged to the proper fiscal year?

Sub-allotment Control

Are there procedures for:

- 7.14.9 - maintenance of sub-allotment control accounts where payment authority is delegated to officers on a decentralized basis?
- 7.14.10 - preparation of cash forecasts?
- 7.14.11 Is the cash forecasting system based on time-phased financial budgets? (both cash forecasts for departmental purposes and those prepared for Department of Finance).

Are the cash forecasts regularly updated to reflect:

- 7.14.12 - changes in operational plans
- 7.14.13 - price changes
- 7.14.14 - changes in asset levels?

Commitment Control

- 7.14.15 Are the types of transactions that are required to be committed specified?

Are there procedures for:

- 7.14.16 - use of records of undischarged commitments at each responsibility centre
- maintenance of a continuous record of commitments for:
 - 7.14.17 (i) capital projects
 - 7.14.18 (ii) grants or contributions
 - 7.14.19 (iii) future year expenditures of all types?
- centralized reporting of commitments by responsibility centres:
 - 7.14.20 (i) monthly throughout the year
 - 7.14.21 (ii) more frequently if required by the officers with payment authority?
- 7.14.22 - regular review of outstanding commitments to determine that they are still valid and identified with the correct fiscal year?

Area III - CONTROLLING

Item 8 - Non-tax Revenues and Accounts Receivable

This item covers the responsibilities of departments to claim revenues at realistic rates wherever appropriate; to control claims outstanding; to utilize adequate collection procedures; and to ensure that when monies are received they are adequately safeguarded and accounted for.

8. NON-TAX REVENUES AND ACCOUNTS RECEIVABLE

8.1 General

8.1.1 Are the departmental policies for non-tax revenue and accounts receivable documented?

8.1.2 Is the system used for accounting and control of revenue, cash receipts, accounts receivable, loans and advances documented?

8.1.3 Does the system for accounting and control of revenue, cash receipts, accounts receivable, loans and advances provide for an adequate segregation of duties of individuals?

8.2. Examination of Revenue Policy

8.2.1 Has the department identified all departmental programs or activities which could produce revenue on a cost effective basis when it is supplying goods or rendering services to the public?

8.2.2 Has the department identified all statutory and other regulatory requirements with respect to any of the department's non-tax revenues and are there adequate procedures to ensure compliance with such requirements?

8.2.3 Where the department is supplying goods or rendering services to the public without charge, has the department documented its rationale?

8.2.4 When goods or services are being provided to the public, does the department annually review the rates to determine whether fees should be introduced or adjusted?

8.2.5 Does the department periodically undertake a cost/benefit analysis of the administration required to bill and collect various revenues?

8.2.6 If the Treasury Board sets rates for revenue-producing activities, does the department provide Treasury Board with cost information sufficient to determine appropriate rates and price structures?

8.2.7 If the Department sets rates for revenue-producing activities, has a detailed rate proposal been provided to and approved by the Treasury Board?

8.2.8 Does the price for goods or services include direct and indirect costs?

8.3 Claiming Revenue

8.3.1 Are the systems and procedures for the initiation of revenue fully documented in departmental manuals?

8.3.2 Is there a departmental policy on the granting of credit?

8.3.3 Are invoices properly completed and recorded?

Are the following adequately recorded and controlled:

8.3.4 - revenue from cash sales

8.3.5 - revenue from credit sales

8.3.6 - credit notes

8.3.7 - sales from inventory?

8.4 Receipt and Deposit of Revenues and Receipts

Do the departmental manuals and directives fully explain the departmental policy and procedures for the receipt, recording, control and deposit of:

8.4.1 - cash receipts

8.4.2 - Interdepartmental Settlement Advices?

8.4.3 Are there procedures for the control of post-dated cheques?

8.4.4 Do the procedures for the receipt and deposit of money comply with the Receipt and Deposit of Public Money Regulations?

8.5 Control Over Accounts Receivable

8.5.1 Do the departmental manuals and directives fully describe the policy and procedures for the recording and balancing of accounts receivable records?

Are there procedures for collecting receivables which include:

8.5.2 - indentification of overdue accounts through procedures such as aging analysis

8.5.3 - collection action considered feasible in particular circumstances

8.5.4 - examination of overdue accounts by a senior official

8.5.5 - action to recommend deletion of uncollectable accounts which comply with the Deletion of Debts Regulations

8.6 Loans and Advances

8.6.1 Are there procedures to ensure that loans and advances are authorized in accordance with the enabling legislation or regulation?

8.6.2 Are there procedures for reconciling total outstanding loans and advances in departmental records with central account balances for loans and advances?

8.6.3 Are there procedures for claiming and collecting installment payments and interest when due?

8.7 Other Areas

Are there procedures for:

8.7.1 the repayment of receipts which comply with the Repayment of Receipts Regulations?

8.7.2 the handling of dishonoured cheques which will help ensure the recovery of funds?

- 8.7.3 reporting and recovering losses arising out of defalcations
by government employees and which comply with the Public
Officers Guarantee Regulations?
- 8.7.4 the operation of trust accounts which comply with the
Revenue Trust Account Regulations?

Area III - CONTROLLING

Item 9 - Financial Information Systems

The classification of accounts determines the manner in which financial data are identified, aggregated and reported for purposes of planning, resource allocation, management control and results evaluation.

The classification system should be designed to handle information on a planned and actual basis consistent with the current year operational plans of management. As such, a threefold classification structure should be utilized which identifies:

- the projects or processes carried out to attain program objectives (activity elements)
- who is responsible and accountable (responsibility centres)
- the nature of the items on which expenditures are made (reporting objects)

Financial information is utilized for both cash control over appropriations and allotments and managerial control through a budget system; two distinct yet related purposes. Managerial control through a budget system requires that each manager has an agreed time-phased plan and that he accounts for his actions in relation to plans on a periodic basis. Such a system requires periodic and consistent reporting of actual results in relation to management's operational plans.

9.1 Establishment of a Coding and Classification Structure

Does the account structure include classification by:

- 9.1.1 - input (object of expenditure)
- 9.1.2 - responsibility (responsibility centre), and
- 9.1.3 - results (activity elements, projects or processes)?

9.1.4 Does the coding structure enable financial data to be identified, aggregated and reported on a program activity basis which is consistent with the manner in which the department develops plans and builds up budgets? (See Section 3 and 4)

9.1.5 Does the classification system descend to activity elements which identify the costs of the lowest level processes or projects which are carried out to attain a program's objectives?

9.1.6 Could the program activity structure be improved to provide a better basis for reporting in relation to specific objectives?

9.1.7 Does the classification system require that each activity element have an identifiable output where appropriate?

Does the responsibility structure correspond to:

- 9.1.8 - the delegation of authority
- 9.1.9 - the lines of authority shown on departmental organization charts?

9.1.10 Does the classification system provide for identifying cost centres where necessary within a responsibility centre?

9.1.11 Does the account structure adequately identify resource inputs through a comprehensive departmental object of expenditure classification?

Does the object of expenditure structure identify departmental objects which are capable of being aggregated or related to:

- 9.1.12 - departmental reporting objects
- 9.1.13 - reporting objects and standard objects designated by Treasury Board
- 9.1.14 - economic objectives required for governmental statistical purposes?

Does the revenue structure identify departmental objects which are capable of being aggregated or related to:

- 9.1.15 - departmental reporting objects
- 9.1.16 - reporting objects and standard objects designated by Treasury Board
- 9.1.17 - economic objects required for governmental statistical purposes?
- 9.1.18 Does the classification system provide for setting up in departmental accounts those assets and liabilities reported in the Statement of Assets and Liabilities of the Government of Canada?
- 9.1.19 Does the classification system provide for setting up in departmental accounts those assets and liabilities not normally reported in the Statement of Assets and Liabilities of the Government of Canada?

9.2 Usefulness and Content of Financial Management Control Reports

- 9.2.1 Do financial reports identify and aggregate information on a basis which reflects the manner in which the department develops plans and builds up budgets?
- 9.2.2 Do the reports clearly identify the manager accountable and the extent of the responsibility (i.e., manager's title, area of responsibility and period covered)?

- 9.2.3 Are managers presented with financial information prepared so as to highlight significant exceptions from planned utilization of resources or results?
- 9.2.4 Are actual results compared to planned objectives and standards?
- 9.2.5 Does each senior manager have appropriately detailed information available to meaningfully monitor the performance of his or her subordinates, i.e. does he or she monitor more than just the aggregate expenditures and budget of subordinates?
- 9.2.6 Is there adequate communication between financial officers and operating managers to ensure that reports are responsive to changing needs of operating managers?
- Do financial management reports for responsibility centres include details of:
- 9.2.7 - budgeted costs by activity elements on a periodic basis
- 9.2.8 - actual costs by activity elements
- 9.2.9 - planned operational results by activity elements on a periodic basis (See Section 10)
- 9.2.10 - actual operational results by activity elements (See Section 10)
- 9.2.11 - budgeted resource costs by reporting objects on a periodic basis
- 9.2.12 - actual resource costs by reporting object?
- 9.2.13 Do the reports contain operational data presented in a manner which can be readily related and identified with the financial data? (See 7.1.4)
- Does the reporting system 'roll up' information for reports to:
- 9.2.14 - supervisory managers (by activity element, responsibility centre and reporting object)?

- 9.2.15 - staff advisers responsible for activities, sub-activities, activity elements etc?

Is there an appropriate basis for identifying and allocating between activities:

- 9.2.16 - direct costs
9.2.17 - indirect costs
9.2.18 - common services costs?

Do financial reports include a meaningful and appropriate breakdown of financial data in terms of relevant operational data such as:

- 9.2.19 - results and performance (See Section 10)
9.2.20 - person hours and person days consumed
9.2.21 - quantities of other resources consumed?

- 9.2.22 Are reporting systems and reports designed so that the information is as complete as possible and there is no unnecessary duplication?

9.3 Timeliness and Accuracy of Financial Management Reports

- 9.3.1 Is the information in financial reports sufficiently accurate and current for decision-making and management control purposes?
9.3.2 Are the reports received in sufficient time for corrective and preventive action to be taken?

9.4 Usefulness and Contents of Cash Control Reports

Does the reporting system require preparation of reports for financial officers with details by:

- 9.4.1 - appropriation
9.4.2 - allotment

9.4.3 - sub-allotment?

Do the reports include:

9.4.4 - disbursements

9.4.5 - undischarged commitments

9.4.6 - free balances?

9.4.7 Does the reporting system restrict regular distribution of detailed transaction listings to financial staff only?

9.5 Timeliness and Accuracy of Cash Reports

9.5.1 Do cash reports accurately reflect the cash position?

9.5.2 Are the reports received in sufficient time for corrective and preventive action to be taken?

10. Operational Information Systems and Performance Measurement

Items 3 and 4 of the Planning Area examined the adequacy with which operational plans and budgets specified the results and associated costs and revenues anticipated during the current year. Items 9 and 10 (sub-items 10.1 to 10.3) examine the means used to collect and report on both actual results and costs and revenues as well as comparisons between actual and intended results. Section 12 examines the analysis for corrective action of the planned and actual results.

The questions in this item are also designed to permit an assessment of the organizational provisions made to implement the Treasury Board's Performance Measurement policy (sub-items 10.4 to 10.6). The broad nature of the questions recognizes departmental and agency prerogatives to select the path of organizational development best suited to their particular environments, yet is intended to identify the stage of organizational evolution that has been reached. This will be done by ascertaining whether or not basic provisions have been made for establishing and communicating responsibilities and relationships, as well as by looking for essential linkages with management and other functional groups.

10.1 Establishing Information Needs and Structures

- 10.1.1 Have managers at all levels specified the type and frequency of the information necessary to monitor performance in implementing operational plans within their areas of responsibility?
- 10.1.1.1 Is information provided, as appropriate, on:
- quantity of goods and services produced
 - quality of goods and services produced
 - level of services provided
 - resources used in producing the goods and services
 - the extent to which operational objectives are being achieved
 - the relationships (e.g. unit costs, efficiency indexes) between the goods and services provided and the costs of inputs used in their production?
- 10.1.2 Have these managers specified the integration they require of performance and financial information?
- 10.1.3 Have appropriate means been developed to provide the required information, e.g. computer reports, programs, etc.?
- 10.1.3.1 Do these means provide comparisons between actual and planned input, output, efficiency, effectiveness, quality and level of service?
- 10.1.3.2 What percentage of EDP systems development effort is expended on development of management, including financial, control systems? What is the total EDP systems development effort? (\$ and person years)

- 10.1.3.3 What percentage of EDP systems operating time is expended on running such systems? What is the total number of hours of EDP operating time per month?
- 10.1.4 Have performance information systems been documented?
- 10.1.5 Does the procedure specify the appropriate individuals within the department to whom performance information is to be communicated?
- 10.1.6 Where exception reporting is used, have the criteria for exceptions been established?
- 10.1.7 Does the performance reporting system provide for the periodical reporting of quality of goods and services provided by other government departments?
- 10.1.8 Has appropriate assignment of responsibility to specific individuals been established within the department for the maintenance and coordination of performance information?
- 10.2 Adequacy of Performance Information
 - 10.2.1 Do the performance measures (efficiency, effectiveness, quality and level of service) in use provide adequate and appropriate information for controlling all the major aspects of a department's performance?
 - 10.2.1.1 Does the control information provide, where appropriate, for a segregation between discretionary and non-discretionary outputs?
 - (a) non-discretionary: the nature, magnitude and timing are largely determined by external demand (e.g. volume of mail, number of tax-returns, applications for old age benefits, etc.);
 - (b) discretionary: the nature, magnitude and timing are largely determined by senior program management, (e.g. number of inspections of food plants, number of investigations of unemployment insurance beneficiaries, number of audits of tax-returns, etc.).

- 10.2.1.2 Are the effectiveness measures in use representative of the objectives of the program?
- 10.2.1.3 Are there measures for external factors, (e.g. unemployment level) which impact on the program?
- 10.2.1.4 Are qualitative measures of program effects used where quantitative measures are not feasible?
- 10.2.1.5 Are output mixes known and monitored to determine the change in mix?
- 10.2.1.6 Is there a means of monitoring the contribution of various organizational units to outputs?
- 10.2.1.7 Are appropriate methods used to monitor changes in efficiency?
For example:
 - (a) indexing changes from base year
 - (b) comparison of actual to standards
 - (c) comparison of actual to estimates
 - (d) for operations in various centres producing identical outputs, use of actual ratio attained by one centre as a benchmark for assessing others, or as an alternative, use of the average of all centres as a benchmark.
 - (e) taking economies of scale into account where applicable
- 10.2.2 Are the differing information needs at the various levels of management taken into account in the performance information system?
- 10.2.3 Is all of the information needed, i.e. is there an excess of information?
- 10.3.0 Timeliness, Accuracy and Usefulness of Performance Information
- 10.3.1 Is the information sufficiently accurate for its intended use?
- 10.3.2 Is the performance information adequately reconcilable to the financial accounts for the operations?

For example, the use of the term "adequately" should reflect the degree of accuracy required by management.

- 10.3.3 Are precise turn-around times specified for the provision of performance information?
- 10.3.4 Is the performance information provided in time to be of significant use in the management decision-making process?
- 10.3.5 Is the information available to appropriate levels of management?
- 10.3.6 Is the information in a form that is easily understood and that permits significant changes, trends or variances to be readily observed?
- 10.3.7 Have the following factors been considered in designing reporting formats for operational reports?

graphical - suitable for comparisons, summaries, indications of trends,

tabular - suitable for analysis and for the presentation of more detailed and accurate information,

narrative - necessary for the conveyance of information for explanations, interpretations, elaborations.

10.4 Organization Structure and Responsibility

10.4.1 Has the responsibility for the implementation of the Treasury Board's Performance Measurement Policy been appropriately assigned?

10.4.1.1 Have responsibilities been communicated to appropriate levels of management and staff?

10.4.1.2 Has an appropriate plan been developed for the implementation of Performance Measurement Policy?

10.4.1.3 Have appropriate resources been allocated to the implementation of Performance Measurement Policy?

10.5 Functional Linkages

10.5.1 Have functional responsibilities for performance measurement information been defined, and communicated, within the department or agency?

10.5.1.1 Are functional responsibilities and relationships for performance measurement defined, communicated and reviewed within the department or agency?

10.5.1.2 Are relevant external policy and guidelines relating to performance measurement appropriately communicated within the department or agency?

10.6 Staffing and Training

10.6.1 Are there appropriately qualified staff available to fulfill all assigned responsibilities for performance measurement within the department or agency?

10.6.2 Have training and development requirements for managers and staffs relating to program performance measurement been established and provided?

10.6.2.1 Have training and development requirements for managers and staff related to performance measurement been established?

Is training and development provided by:

10.6.2.2 - departmental programs?

10.6.2.3 - external programs?

10.6.3 Have the educational needs and information requirements regarding program performance measurement been identified and met for managers and staff?

ANNEX

- 10.1.1.3 Is there monitoring of the program effects which can be measured?
- 10.1.1.4 Are there measures for external factors (e.g. unemployment level) which impact on the program?
- 10.1.1.5 Are qualitative measures of program effects used where quantitative measures are not feasible?
- 10.1.1.6 Have quality control procedures been established to monitor and maintain quality level in accordance with specifications or desired attributes?
- 10.1.1.7 Have quality control procedures been related to level of service control procedures?
- 10.1.1.8 Are there channels of communication available to clients or target population to express their satisfaction or dissatisfaction with services provided? If so, have clients been made aware of these channels?
- 10.1.1.9 Are broad departmental objectives regarding level of service communicated to front line staffs?

Area III - Controlling

11. PROGRAM EVALUATION

This item is divided into two major sections: Organizing, Planning and Resourcing for Program Evaluation, and Conduct and Use of Program Evaluations. The first section includes sub-items 11.1 to 11.5 while the second includes sub-items 11.6 to 11.8.

Organizing, Planning and Resourcing for Program Evaluation

The questions in this section are designed to permit an assessment of the provisions made to implement the Treasury Board's Program Evaluation policy. The broad nature of the questions recognizes departmental and agency prerogatives to select the path or organizational development best suited to their particular needs, yet is intended to identify the stage of organizational evolution that has been reached. This will be done by ascertaining whether or not basic provisions have been made for establishing and communicating responsibilities and relationships, as well as by looking for essential linkages with management and other functional groups.

Assessments of the provisions made to implement the Program Evaluation policy will include a determination of the appropriateness of departmental program evaluation plans and the adequacy of evaluation resources for implementation and maintenance of such plans.

Conduct and Use of Program Evaluations

The purpose of this section is to determine the extent to which the department or agency is conducting and using program evaluations.

The questions are aimed at determining the degree to which departmental program evaluation plans are imple-

mented, how the appropriate reporting and distribution of results is achieved and the extent to which processes have been established to ensure that the results of evaluations are analysed and used in terms of both current and longer term corrective action.

11 ORGANIZING, PLANNING AND RESOURCING FOR PROGRAM EVALUATION

11.1 Organization Structure and Responsibility

11.1.1 Is the organization of the program evaluation function adequate and appropriate within the department or agency?

11.1.1.1 Is program evaluation a direct functional responsibility of the office of the deputy minister or head of agency?

11.1.1.2 Has an individual (or individuals) been assigned coordinating responsibilities for program evaluation throughout the organization?

Does the assignment of responsibilities to the coordinator or senior evaluation officer include ensuring:

11.1.1.3 - the development and maintenance of a departmental plan to review programs and their supporting functions every 3-5 years, with exceptions being noted explicitly?

11.1.1.4 - that terms of reference for program evaluations are appropriately cast and that no activity or issue is excluded without due cause?

11.1.1.5 - the proper reporting of program evaluation results?

11.1.1.6 - that appropriate action is taken on the basis of program evaluation results?

11.1.1.7 Is the organization structure for conducting program effectiveness evaluations the same as for program efficiency evaluations?

11.1.1.8 Is the actual conduct of program evaluations centralized or decentralized?

11.1.2 Are there appropriate evaluation staff resources?

- 11.1.2.1 Have internal resources (staff years, levels) been permanently allocated to program evaluation?
- 11.1.2.2 Is there temporary assignment of internal staff to conduct program evaluations?
- 11.1.2.3 Are external resources used to supplement or to provide all program evaluation resource requirements?
- 11.1.3 Are job descriptions maintained that adequately identify the assignment of program evaluation responsibilities and describe the duties to be performed?

11.2 Functional Linkages

- 11.2.1 Are functional authorities and relationships for program evaluation defined and communicated within the department or agency?

Is there a defined organizational linkage between the program evaluation function and:

- 11.2.1.1 - the office of the deputy minister or head of agency?
- 11.2.1.2 - the departmental management committee?
- 11.2.1.3 - the senior program managers?
- 11.2.1.4 - departmental functional audit and evaluation staffs? (Personnel, EOW, Official Languages, Internal Audit, Operational Audit)
- 11.2.1.5 - the strategic planning function?
- 11.2.1.6 - departmental program clientele for purposes of incorporating client reactions into the program evaluation process?
- 11.2.1.7 Are all functional relationships for program evaluation documented, communicated and reviewed within the department or agency?

- 11.2.1.8 Are relevant external policy and guidelines relating to program evaluation appropriately communicated within the department or agency?

- 11.3 Program Definition for Evaluation Purposes

- 11.3.1 Has the department or agency established an appropriate grouping of programs or program activities for periodic evaluation purposes?
 - 11.3.1.1 Has the department established what program or program activity grouping is relevant for periodic evaluation?
 - 11.3.1.2 Have criteria been established for the development of the departmental or agency evaluation plan (magnitude of expenditure, ease of evaluability, departmental and other priorities)?
 - 11.3.1.3 Is this grouping the same for efficiency and effectiveness evaluation purposes?
 - 11.3.1.4 Is this level of grouping for internal management purposes consistent with the requirements of all users of departmental evaluations?
- 11.3.2 Has the department or agency established the evaluability of its programs or activity groupings for program evaluation?
 - 11.3.2.1 Has the department established the basic evaluability of programs, i.e. the existence of clearly articulated goals, objectives, activities, effects and their relationships?
 - 11.3.2.2 Has the department attempted to establish the basic evaluability of programs where clearly articulated goals, objectives, activities and their relationships do not currently exist?

- 11.4 Departmental Program Evaluation Plan

- 11.4.1 Is an appropriate evaluation plan developed, documented and maintained for the department or agency?

- 11.4.1.1 Has a comprehensive long range (3-5 year) departmental program-evaluation plan been developed?
- 11.4.1.2 Has the departmental evaluation plan been approved by the deputy minister or head of agency?
- 11.4.1.3 Does the plan take into account the nature and scheduling of other "evaluation" work (operational audit, functional evaluations)?
- 11.4.1.4 Have programs and activities not included in the evaluation plan been explicitly identified with reasons for exclusion?
- 11.5 Staffing and Training
- 11.5.1 Are there sufficient qualified staff available to fulfill all assigned responsibilities for program evaluation?
- 11.5.1.1 Are there appropriately qualified staff to fulfill all assigned responsibilities for program evaluation?
- 11.5.1.2 Have qualification standards for program evaluation staff been developed and documented?
- 11.5.2 Have training and development requirements for program evaluation staff been established?
- 11.5.3 Is there appropriate training and development for program evaluation staff?
- Is training and development provided by:
 - 11.5.3.1 - departmental programs?
 - 11.5.3.2 - external programs?
- 11.5.4 Have the education needs and information requirements regarding program evaluation been identified for managers and staffs?

CONDUCT AND USE OF PROGRAM EVALUATION

11.6 Selection and Conduct of Current-Year Program Evaluations

- 11.6.1 Has the department or agency established a process to select, schedule and implement current-year program evaluations?
- 11.6.1.1 Does the implementation schedule of program evaluations reflect current management priorities?
- 11.6.1.2 Are terms of reference developed, documented and approved for program evaluations?
- 11.6.1.3 Are the issues to be addressed by program evaluations identified, ranked and approved?
- 11.6.1.4 Are evaluation design options developed and approved?
- 11.6.1.5 Are implementation controls established and monitored for approved program evaluations?
- 11.6.1.6 Do implementation plans explicitly provide for data management (type, source, collection) and data analysis (hypothesis, methodology)?
- 11.6.1.7 Is there a process to communicate any findings that have an immediate managerial significance that are found during the progress of program evaluations?
- 11.6.1.8 Are there quality controls on the technical validity of the evaluation findings?

11.7 Reporting

- 11.7.1 Has the department or agency established a process to ensure the appropriate reporting of program evaluation results?
- 11.7.1.1 Is there an internal policy on the reporting and distribution of program evaluation findings and results?

11.8 Utilization and Corrective Action

- 11.8.1 Has the department or agency established a process to ensure the appropriate utilization and analysis of program evaluation results?
 - 11.8.1.1 Are there procedures to ensure that evaluation findings and reports are reviewed jointly by the primary users and the program evaluators so that the managerial relevance and significance of program evaluation results are understood?
 - 11.8.1.2 Are technical evaluation constraints documented and communicated to users of evaluations (data availability, methodological constraints, legal, administrative, ethical constraints)?
 - 11.8.1.3 Are there procedures to ensure that the findings of program evaluations are communicated to and reviewed with appropriate external users (central agencies, other departments, other governments)?
 - 11.8.1.4 Are there procedures to ensure that program evaluation results are appropriately analysed for current operational corrective actions?
 - 11.8.1.5 Are there procedures to ensure that program evaluation results are appropriately analysed for long-term planning, and strategic program decision-making purposes?
- 11.8.2 Has the department or agency established a process to ensure that corrective action is taken, where appropriate, on the analysis of program evaluation results?
 - 11.8.2.1 Are there departmental or agency procedures to follow up the appropriate utilization of program evaluation results?
 - 11.8.2.2 Is there an adequate process to review the potential and actual benefit - cost of program evaluation results?

Area III - CONTROLLING

Item 12 - Analysis and Corrective Action

The theory of managerial control is that attainment of organizational goals is facilitated when each manager has an agreed time-phased plan for which he is accountable and one to which actual results can be compared and analyzed as a basis for any necessary corrective action.

In this sense, managerial control is any process that guides activity toward some predetermined plan or goal. The essence of the concept is in determining whether the activity is achieving the desired results. A control system requires:

- a predetermined goal, a plan (See Section 1-4)
- a means of measuring actual activity (See Section 9-10)
- a means of comparing actual activity to planned (See Section 9-10)
- a means of analyzing and correcting the current activity so as to achieve the desired results (this section)

12 ANALYSIS AND CORRECTIVE ACTION

12.1 Variance Analysis

- 12.1.1 Is there a documented departmental policy requiring variances between actual results and planned results to be analyzed?
- 12.1.2 Does the policy specify acceptable variance rates and ceilings beyond which explanations of variances are required?
- 12.1.3 Does the policy adequately explain how to carry out variance analysis in terms of prices and volumes?
- 12.1.4 Is responsibility for variance analysis clearly assigned?
- 12.1.5 Is there provision for reporting variances directly to responsibility centre managers and to their superiors as well as designated staff specialists?
- 12.1.6 Are variance reporting requirements and formats standardized to the extent practical?
- 12.1.7 Where there is no clearly identifiable output, as a minimum, are variances between actual and planned inputs then being analyzed and reported in terms of both the price and volume of resources consumed in relation to stated objectives?

Are responsibility centre managers provided with adequate assistance from financial and other staff in:

- 12.1.8 - identifying and analyzing variances
- 12.1.9 - ensuring consistency in approach to facilitate roll-up reports
- 12.1.10 - improving the structure of reports
- 12.1.11 - improving the timeliness of input for reports

- 12.1.12 - improving the timeliness of availability of reports to managers?
- 12.1.13 In your opinion, does the staff have the necessary technical skills and knowledge of the operations and accounting system to apply variance analysis techniques?
- 12.1.14 Are variance analyses carried out at the appropriate organizational level where the responsibility, knowledge and information is located?
- 12.1.15 Are the timing and frequency of variance analyses adequate for timely corrective action?
- 12.1.16 Is there adequate integration, correlation and communication of operational and financial analyses?
- 12.2 Corrective Action
- Do variance analysis and variance reports serve to:
- 12.2.1 - assist operating managers in demonstrating their accountability both operationally and financially
- 12.2.2 - identify where re-evaluation of priorities and reallocation of resources may be appropriate?
- 12.2.3 Are reports and variance analyses reviewed by analysts in order to ensure that appropriate corrective action is taken?
- 12.2.4 Are there procedures for the review of responsibility centre variance reports and analyses by higher level managers?
- 12.2.5 Are options for corrective action identified in response to significant variances (e.g. to correct an unfavorable variance directly or to offset it by favorable variances in other areas where savings are attainable)?
- 12.2.6 Are the options analyzed for their impact on current and long-term plans and budgets?

- 12.2.7 Are responsibilities and procedures adequate for two-way communication and follow-up of control reports to ensure appropriate corrective action?
- 12.2.8 Are there adequate procedures for obtaining approval of budget changes and operational changes where required?
- 12.2.9 Are there adequate procedures to ensure that significant changes in operating budgets are reflected in cash forecasts on a timely basis to ensure the availability or utilization of funds? (See Cash control, Section 7).

Area IV - INTERNAL AUDIT

This focuses on the adequacy of the internal audit function as an effective tool of management. When effectively employed to complement other elements of managerial control, internal audit facilitates adjustments to operations to conform to prescribed or desired standards of performance.

Although the questions were developed based on the recently approved "Standards for Internal Financial Audit in Departments and Agencies of the Government of Canada", they have been expanded in order to assess departmental capability to carry out a comprehensive audit program of both operational and administrative functions. The survey will also include a review on behalf of the TB Secretariat of the status of auditing compliance with TB Personnel and Administrative Policies. The results of the survey in these areas will be provided to the Personnel and Administrative Policy Branches of the TB Secretariat.

The area has been divided into two items: management of the audit function, and audit plans and results. The questions for the first item are designed to assess the adequacy of the organizational status, role and relationships. The second item concerns itself with the internal audit process and the practices utilized by the audit organization.

13. MANAGEMENT OF THE AUDIT FUNCTION

13.1 Organizational Structure and Responsibilities

ROLE

Does the role of the internal audit organization provide for an

- ** independent systematic appraisal of the department's operations and administration by:

- 13.1.1 - identifying, reviewing, evaluating and reporting on the adequacy of the department's predetermined operational and administrative control framework (this framework includes all departmental policies, systems and activities);
- 13.1.2 - examining and evaluating performance in relation to this predetermined framework and reporting the extent of compliance to management; and
- 13.1.3 - advising management on the efficiency, economy and effectiveness of the operational and administrative functions?

- ** Operational functions include all departmental programs.

Administrative functions include such support services as finance, performance measurement, program evaluation personnel (including e.g. equal opportunities for women), official languages and general administration.

Scope and Frequency

Scope

- 13.1.4 Does the scope of audit encompass all policies, systems and functions that contribute to control and accountability and to the visibility of financial and operating information?

13.1.5 Does the internal audit organization as a matter of course participate in the review of design proposals for major new policies or systems and for significant changes or conversions in existing policies, procedures or systems, whether they are manual, mechanical or electronic in nature?

13.1.6 Does the internal audit organization evaluate whether major agreements and contracts between the department and outside entities can be audited before they are finalized?

13.1.7 Does the internal audit organization evaluate how legislation or proposed legislation concerning the department can be audited?

Is the internal audit organization consulted when the department is reviewing proposals for new or amended:

13.1.8 - government legislation or regulations

13.1.9 - central agency policies or regulations?

Frequency of Audit

Financial Function (and policies)

13.1.10 Are all major functions of the financial function - including the financial controls in every financial system or program deemed to be operational or administrative by the department - subject to audit at least every three years?

13.1.11 Has the internal audit organization identified any major components of the financial function which require review more frequently than every three years?

Other Functions (and policies)

13.1.12 *How often are the major components of all other operational and administrative functions subject to audit?

*Questions noted with an asterisk are for information purposes only and are intended to provide a data base in such areas as skills, training and resources.

Reporting Relationship

- 13.1.13 Does the head of the internal audit organization report to the deputy head or to another senior executive officer who reports directly to the deputy head?

13.2 FUNCTIONAL LINKAGES

Audit Committee

- 13.2.1 Is there an Internal Audit Committee established under terms of reference approved by the deputy head?
- 13.2.2 Is the Internal Audit Committee chaired by the deputy head, or a senior executive officer who reports directly to the deputy head?
- 13.2.3 Is the senior financial officer a permanent member of the Internal Audit Committee?
- 13.2.4 Is the head of the internal audit organization excluded from membership on the Internal Audit Committee?

Do the terms of reference of the Internal Audit Committee include responsibilities for reviewing:

- 13.2.5 - audit reports or summaries of these reports and advising on action to be taken
- 13.2.6 - implementation of recommendations in audit reports
- 13.2.7 - long-term plans of the internal audit organization
- 13.2.8 - the annual plan of the internal audit organization
- 13.2.9 - whether or not major changes in the components (policies, systems and activities) of the department's operational and administrative functions can be audited

13.2.10 - reports from Office of the Auditor General or Treasury Board and implementation of corrective action?

13.2.11 Is there evidence available in the documented proceedings, formal minutes etc. of the meetings of the Internal Audit Committee to indicate that it is functioning effectively?

Coordination/Integration of Audit Activities

13.2.12 Is the internal audit organization the sole organizational entity having internal audit responsibilities?

Where separate internal audit or evaluation groups exist in the department:

13.2.13 - are there clear terms of reference for each group?

13.2.14 - are the annual schedules of each group effectively coordinated to avoid duplication or overlapping of work, undue interference to operations and value for the total resources committed to audit/evaluation?

13.2.15 - is there an exchange of audit reports and related information? and

13.2.16 - is there coordination of any required follow-up by each group?

Audit Agents

13.2.17 *Does the main internal audit organization use agents to conduct some or all of its internal audits?

*What is the cost of the internal audit work carried out by agents:

13.2.18 - in dollars

13.2.19 - in equivalent person years

13.2.20 - as a percentage of the total operating cost of the main departmental internal audit organization?

*What types of audits are carried out by the audit agent:

- 13.2.21 - financial
- 13.2.22 - operational
- 13.2.23 - composite
- 13.2.24 - other?
- 13.2.25 Is there a written agreement with the audit agent?
- 13.2.26 Is the agreement sufficiently comprehensive to ensure that departmental and central agency standards for internal audit will be met?

Does the agreement with the audit agent clearly specify:

- 13.2.27 - the objectives of the audit
- 13.2.28 - the scope and frequency of the audit
- 13.2.29 - the reporting relationships of the audit agent
- 13.2.30 - the authority and responsibilities of the audit agent?

Does the agreement with the audit agent give the department the right to:

- 13.2.31 - examine and approve audit plans and schedules
- 13.2.32 - gain access to audit documentation sufficient to ensure that required audit standards are maintained
- 13.2.33 - require specific detailed information in support of audit observations and recommendations?
- 13.2.34 Is the internal audit organization aware of and do they properly utilize the specialist audit expertise that exists in other departments and agencies (e.g. the RCMP Security and Evaluation Inspection Team vis-a-vis EDP security)?

Audit Independence

- 13.2.35 Is the internal audit organization established under a formal internal audit policy approved by the deputy head?
- 13.2.36 Is the internal audit policy communicated effectively to all appropriate departmental personnel?
- 13.2.37 Does the internal audit policy give the internal audit organization access to all departmental information, records, documents and reports that they deem to be related to the fulfillment of their responsibilities?
- 13.2.38 Does the internal audit policy grant the internal audit organization reasonable access to all departmental staff in order to obtain all information and explanations necessary to their examinations?
- 13.2.39 Does the internal audit policy restrict the internal audit organization from participating in the development or implementation of policies, systems or activities which it may be called upon to examine and review?

Does the internal audit organization have an audit manual which describes:

- 13.2.40 - goals and objectives of the internal audit organization
- 13.2.41 - internal audit policies and procedures
- 13.2.42 - standards of field work
- 13.2.43 - organization of internal audit
- 13.2.44 - duties and responsibilities of each level in the internal audit organization?

13.3 Staffing and Training

Group Characteristics

13.3.1 Is there an up-to-date organization chart of the internal audit organization?

*Of the person years actually utilized by the internal audit organization during the previous fiscal year, what is the percentage at:

13.3.2 - the supervisory level

13.3.3 - the working level

13.3.4 - the secretarial/clerical level?

*What percentage of the internal audit organization's total authorized person years for the previous fiscal year were not staffed (i.e. not utilized) at:

13.3.5 - the supervisory level

13.3.6 - the working level

13.3.7 - the secretarial/clerical level?

13.3.8 Is there a documented resource plan which calculates total staff requirements (including those to be obtained from audit agents) in relation to audit responsibilities documented in the long-range plan?

13.3.9 Does employee turnover (or lack of continuity) appear to be a problem?

13.3.10 Do all the internal audit staff have a basic knowledge of computer controls and the auditability of E.D.P. systems?

Individual Characteristics

*How many persons in the internal audit organization have professional expertise in:

- 13.3.11 - accounting
- 13.3.12 - EDP (technical expertise other than audit)
- 13.3.13 - computer audit
- 13.3.14 - statistics
- 13.3.15 - systems and industrial engineering
- 13.3.16 - other specialist skills (specify)?

*How many of the persons indicated above are employed:

- 13.3.17 - at the supervisory level
- 13.3.18 - at the working level?
- 13.3.19 Do inexperienced staff members work under the direct supervision of a person with sufficient qualifications and experience?

Professional Development

- 13.3.20 Has a formal training and orientation program been designed specifically for new members of the internal audit staff?
- 13.3.21 Is there a formal plan for the continuous training and development of internal audit staff?
- 13.3.22 Is there a formal training plan to ensure that all audit staff have a basic knowledge of computer controls and the techniques of auditing E.D.P. systems?
- 13.3.23 Are all members of the internal audit staff given demonstrable opportunities for training and development?
- 13.3.24 Is the internal audit training and development plan integrated with the departmental training and development plan?

- 13.3.25 Is each member of the internal audit staff given a formal written performance appraisal at least annually?

Does the periodic appraisal:

- 13.3.26 - review the individuals strengths and weaknesses in relation to the duties of the position
- 13.3.27 - describe short-term and long-term goals
- 13.3.28 - review employee progress since last appraisal
- 13.3.29 - identify training needs?

13.4 Planning and Scheduling

Long Term Plan

- 13.4.1 Has the internal audit organization prepared and documented a long-term plan to meet efficiently and effectively the departmental policy on internal audit?
- 13.4.2 Is the long-term plan reviewed and up-dated annually?
- 13.4.3 Is it designed to meet the departmental audit policy as to the overall scope and frequency of audit?
- 13.4.4 Is the long-term plan prepared from a systematic, logical and documented analysis of the organization's total internal audit responsibility, by function, organization and program?

Does the process of analysis of the total internal audit responsibility include:

- 13.4.5 - identification of manageable audit units
- 13.4.6 - evaluation and ranking of audit units in order of priority (taking into consideration such factors as size, risk of loss, known desires of senior management, etc.)?

*Indicate if audits are scheduled according to the following functions together with the projected cost (\$ and person days):

- 13.4.7 - performance measurement
- 13.4.8 - program evaluation
- 13.4.9 - personnel
- 13.4.10 - equal opportunities for women program
- 13.4.11 - official languages program
- 13.4.12 - E.D.P. policy and plan
- 13.4.13 - management controls
- 13.4.14 - administrative policies (list inclusions)
- 13.4.15 Is advice sought from the Internal Audit Committee and senior officers having functional responsibilities (e.g. the senior financial officer) when preparing the long-term internal audit plan and annual schedule of audits?
- 13.4.16 Does the long-term plan include an estimate of the numbers of audit staff and skills required?
- 13.4.17 Does it include an estimate of the total cost of the internal audit function in salary and other resources?
- 13.4.18 Is the long-term plan sufficiently balanced so that a variety of components of the various functions and organizational units are covered annually within the established cycle of audit?

Annual Schedule

- 13.4.19 Does the internal audit organization prepare an annual schedule of planned audit assignments?

Is the annual internal audit schedule (with supporting narrative) submitted to:

13.4.20 - Internal Audit Committee

13.4.21 - deputy head?

Does the annual internal audit schedule:

13.4.22 - define scope and objectives of each audit assignment

13.4.23 - estimate person days and other resources for each assignment?

*What percentage of time during the previous fiscal year was spent on:

13.4.24 - scheduled audits

13.4.25 - unscheduled audits

13.4.26 - special assignments of a non-audit nature?

14. AUDIT PLANS AND RESULTS

14.1 The Internal Audit Process

The remainder of this questionnaire is intended to evaluate the methodology employed by the internal audit organization in performing audit assignments.

The questions are based on the assumptions that there are five basic phases in the internal audit process (assignment planning, review, evaluation, verification and assignment reporting) and that proper execution of the first four phases rests on several basic audit concepts (due care, evidence, documentation, materiality and assignment management).

The questions pertain to both financial and operational auditing situations, although several of the review, evaluation and verification questions are more oriented to financial audit.

Assignment Planning

- 14.1.1 Is a specific plan of action developed prior to the commencement of each internal audit assignment?

Is the audit plan documented in an assignment memorandum which sets out:

- 14.1.2 - scope and objectives of the audit
- 14.1.3 - the policies, systems and activities selected for audit
- 14.1.4 - the audit approach (which includes in a computer environment, complete consideration of computer control objectives and standards and computer oriented audit techniques)
- 14.1.5 - assignment of staff, including use of agents and specialized skills
- 14.1.6 - a time-phased budget

- 14.1.7 - responsibility for preparation of the audit report
- 14.1.8 - supervision and review arrangements
- 14.1.9 - any constraints such as availability of audit or auditee personnel and
- 14.1.10 - the potential impact of the assignment on future internal audit assignments?
- 14.1.11 In determining the audit approach in the assignment plan, is adequate consideration given to the impact that conversions to new methods and procedures, whether manual or EDP, will have on the accuracy and reliability of records and the effectiveness of the control framework?

The Review Phase

- 14.1.12 Is a meeting held with the management of the area subject to audit at the commencement of each assignment?
- 14.1.13 Do audit working papers show that a thorough and consistent study and documentation of the control framework has been made?
- 14.1.14 Do audit working papers indicate that a sufficient verification has been carried out to ensure that the control framework is operating as documented?

(For computerized systems the verification should include regular accounting transactions and master file change transactions.)

- 14.1.15 Do the audit working papers indicate whether there was an investigation and documentation of environment controls which operate outside but have an impact upon the system under review?

Examples of environment controls could be the participation of management in systems complementary to the transaction recording and control system (e.g. setting, controlling and analyzing budgets and variances, or the provision for rotation and segregation of duties among employees).

The Evaluation Phase

- 14.1.16 Is the evaluation performed to identify essential controls, significant weaknesses, and major inefficiencies in the operational and administrative control framework?
- 14.1.17 Do the audit working papers show that the controls, deficiencies and inefficiencies identified during the evaluation were the result of a thorough analysis of the operational and administrative control framework documented in the review phase?
- 14.1.18 Is the evaluation accomplished by comparison of the design of the operational and administrative control framework, as documented in the review phase, with a predetermined control model?
- 14.1.19 Are internal control questionnaires or checklists employed in the evaluation?
- 14.1.20 Is consideration given to the effect of compensating controls and environment controls in the evaluation of apparent deficiencies in the area under audit?
- 14.1.21 Does the evaluation include a thorough review of the effect that the compensating and environment controls have on the different weaknesses in the area under audit?
- 14.1.22 Does the evaluation include a review of financial controls in the processing stage of computerized systems located off-site in other departments or commercial service bureaux (except for government-wide systems)?

The Verification Phase

Do audit working papers substantiate that an in-depth verification has been carried out:

- 14.1.23 - to determine that essential controls identified in the evaluation phase are operating as designed and are effective
- 14.1.24 - to substantiate significant deficiencies and major inefficiencies identified in the evaluation phase?
- 14.1.25 Are the additional significant deficiencies and major inefficiencies discovered in the course of verification of essential controls subject to the same verification as those identified in the evaluation phase?
- 14.1.26 Is the program of verification of significant deficiencies and major inefficiencies designed to determine their cause as well as their real or potential effect?
- 14.1.27 Is there a comprehensive internal audit program which clearly defines the objectives of each verification step?
- 14.1.28 Are the verification techniques employed compatible with the objectives of each verification and consistent with the nature of the policy, system or activity under review?
- 14.1.29 Does the internal audit organization employ statistical sampling or computer-assisted audit techniques whenever appropriate?
- 14.1.30 Are audit findings fully discussed with the auditee as an additional means of verification before the draft audit report with recommendations is prepared?

14.2 Basic Concepts

Due Care

Has each phase of every internal audit assignment been carried out with due care by a person or persons who:

14.2.1 - have the appropriate degree of knowledge and experience with respect to the area selected for audit

14.2.2 - have the technical training and competence to carry out the specific audit routines?

(Due care is defined as a professional obligation to execute every responsibility with the care expected of a reasonable man with the same or similar qualification in similar circumstances.)

Evidence

14.2.3 Do the internal audit working papers show that sufficient, appropriate and valid evidence has been obtained to afford a reasonable basis for the auditor's findings, observations, conclusions and recommendations?

Documentation

Are there adequate working paper files which:

14.2.4 - document all phases of the internal audit assignment from planning to execution to conclusion

14.2.5 - provide proper support for observations and recommendations in the audit report?

Are there adequate written procedures for:

14.2.6 - preparation of internal audit working papers

14.2.7 - filing, indexing and referencing of internal audit working papers

14.2.8 - retention of internal audit working papers

14.2.9 - maintaining the confidentiality of internal audit working papers?

Materiality

- 14.2.10 Do the internal audit working papers indicate that due consideration has been given to the concept of materiality in each phase of the internal audit process?

(Materiality limit may be defined as the aggregate amount of errors which, if they had occurred, would cause management serious concern as to the continued effectiveness of the financial systems under examination.)

Assignment Management

Does the internal audit organization have documented procedures for the management of audit assignments which include:

- 14.2.11 - details of the organization of internal audit teams, line of authority and responsibility of each auditor
- 14.2.12 - procedures to ensure that all staff engaged in the conduct of an internal audit assignment are subject to adequate supervision?

Supervisory Review

Do the documented procedures for management review show that there are supervisory review points at the following phases of the audit:

- 14.2.13 - assignment planning
- 14.2.14 - review
- 14.2.15 - evaluation
- 14.2.16 - verification
- 14.2.17 - assignment reporting?

14.3 Audit Assignment Reports

- 14.3.1 Is a written report issued to appropriate officials of the department at the conclusion of every audit assignment and do they recommend corrective action when appropriate?

- 14.3.2 Is the report issued after review and under written authority of the head of the internal audit group?
- 14.3.3 Are the reports issued on a timely basis?
- Is the content of the audit reports:
- 14.3.4 - as concise as possible, yet clear and complete?
- 14.3.5 - objectively and constructively presented?
- 14.3.6 Do the audit reports contain a clear statement of audit scope and objectives?
- 14.3.7 When opinions or conclusions are expressed in audit reports are they clearly represented, and is the basis upon which they are expressed indicated?
- 14.3.8 Are the observations in the audit report supported by adequate working papers?
- 14.3.9 Do the audit reports include only significant findings?
- When the problems or deficiencies are identified, does the report:
- 14.3.10 - include sufficient details and evidence to justify the observations
- 14.3.11 - state the causes of the problem, financial or other implications of the problem, and principles involved?
- 14.3.12 Do the audit reports give a clear indication of the area and level of management responsible for taking corrective action?
- 14.3.13 Are audit findings and recommendation discussed with relevant officials prior to issuing the report and are their comments included in the report, as appropriate?

14.3.14 Do the audit reports refer to good practices whenever they are identified during an audit as a means of encouraging general acceptance and implementation?

14.3.15 Does the head of the internal audit organization have the right to report audit findings to any management level in the department?

Are audit reports issued:

14.3.16 - to all officials, both line and functional, directly responsible for taking action on matters raised?

14.3.17 - to their superior officers?

Discussion of Audit Findings and Recommendations

14.3.18 Are matters of disagreement with or comments obtained from responsible officials stated in the audit report?

14.4 Follow-Up

14.4.1 Do the departments' internal audit policies clearly indicate that responsibility for taking action on audit findings and recommendations rests with the officials responsible for the function?

14.4.2 Are documented procedures, which ensure that management action is taken, included in the departmental financial, administrative, operational and internal audit manuals?

14.4.3 Does the internal audit organization have established procedures for follow-up on audit recommendations?

14.4.4 Do audit reports contain reference to the extent and effectiveness of corrective action taken on recommendations made in previous reports?

During the past year, in what percentage of the cases did:

14.4.5 - management concur with the audit recommendations

14.4.6 - implement the recommendations?

14.5 Summary Reports To The Deputy Head

14.5.1 Does the head of the internal audit organization submit a comprehensive report annually to the deputy head?

Does the summary report to the deputy head:

14.5.2 - set out the coverage and results of audits compared to the annual audit schedule;

14.5.3 - summarize major audit findings and recommendations;

14.5.4 - comment on the extent of management follow-up and implementation of corrective action;

14.5.5 - provide overall conclusions on the adequacy of major components of the operational and administrative systems; and

14.5.6 - highlight other important matters requiring the deputy head's attention?

Pendant l'année précédente, dans quel pourcentage des cas:		
- la direction a-t-elle été d'accord avec les recommandations de la vérification?	14.4.5	-
- a-t-elle mis en oeuvre les recommandations?	14.4.6	-
<u>Rapports sommaires présentés au sous-chef</u>		
Le chef de l'organisation de la vérification interne présente-t-il, chaque année, un rapport complet au sous-chef?	14.5.1	
Le rapport sommaire au sous-chef:		
- décrit-il la portée et les résultats de la vérification par comparaison au calendrier annuel de vérification?	14.5.2	-
- résume-t-il les principales conclusions et recommandations de la vérification?	14.5.3	-
- contient-il des remarques sur la mesure dans laquelle la direction a assuré le suivi et la mise en oeuvre des mesures correctives?	14.5.4	-
- contient-il des conclusions générales sur la pertinence des principaux éléments des systèmes opérationnels et administratifs?	14.5.5	-
- met-il en lumière d'autres questions importantes nécessitant l'attention du sous-chef?	14.5.6	-

14.3.14	Les rapports de vérification font-ils mention de bonnes pratiques chaque fois qu'il y a lieu pendant une vérification, de manière à favoriser l'acceptation du rapport en général et la mise en oeuvre de ses recommandations?	14.3.15	Le chef de l'organisation de la vérification interne a-t-il le droit de faire rapport sur les résultats de la vérification à tout niveau de direction dans le ministère?	14.3.16	Les rapports de vérification sont-ils remis:	-	à tous les agents, tant axiaux que de l'état-major, à qui il revient directement de prendre les mesures concernant les questions soulevées?	14.3.17	-	aux supérieurs de ces derniers?	Examen des résultats de la vérification et des recommandations	14.3.18	Indique-t-on dans les rapports de vérification les questions sur lesquelles il y a désaccord avec les agents concernés, et les remarques faites par ces derniers?	14.4	Suivi des rapports de vérification	14.4.1	Les politiques de vérification financière interne des ministères indiquent-elles clairement qu'il revient aux agents chargés de la fonction financière de prendre des mesures pour donner suite aux conclusions et aux recommandations de la vérification?	14.4.2	Les procédures documentées qui garantissent que la direction donnera suite aux rapports sont-elles incluses dans le manuel de la vérification interne financière, administrative et opérationnelle du ministère?	14.4.3	L'organisation de la vérification interne a-t-elle établi les procédures pour le suivi à donner aux recommandations contenues dans le rapport de vérification?	14.4.4	Les rapports de vérification font-ils mention de la portée et de l'efficacité des mesures correctives prises à la suite des recommandations faites dans les rapports précédents?
---------	--	---------	--	---------	--	---	---	---------	---	---------------------------------	--	---------	---	------	------------------------------------	--------	--	--------	--	--------	--	--------	--

- 14.3.2 Les rapports sont-ils remis après avoir été examinés par le chef du Groupe de vérification interne et sur autorisation écrite de ce dernier?
- 14.3.3 Les rapports sont-ils remis au moment opportun?
- Le contenu des rapports de vérification est-il :
- 14.3.4 - aussi concis que possible, tout en étant clair et complet?
- 14.3.5 - présentée de façon objective et constructive?
- 14.3.6 Les rapports de vérification contiennent-ils un énoncé clair-ment rédigé de la portée et des objectifs de la vérification?
- 14.3.7 Lorsque des opinions ou des conclusions sont incluses aux rapports de vérification, sont-elles clairement données pour telles, et indique-t-on sur quoi elles sont fondées?
- 14.3.8 Les observations contenues dans les rapports de vérification sont-elles appuyées de documents de travail adéquats?
- 14.3.9 Les rapports de vérification ne contiennent-ils que des indications importantes?
- Lorsque des problèmes ou des insuffisances sont détectés, les rapports :
- 14.3.10 - comprennent-ils suffisamment de détails et de preuves qui justifient les observations données?
- 14.3.11 - établissent-ils les causes du problème, décrivent-ils les répercussions financières ou autres des problèmes et indiquent-ils les principes qui sont en jeu?
- 14.3.12 Les rapports de vérification indiquent-ils clairement le domaine et le niveau de gestion à qui il revient de prendre les mesures correctives?
- 14.3.13 Les résultats de la vérification et les recommandations sont-ils examinés à fond avec les agents concernés avant que soient remis les rapports de vérification, et les observations de ces agents figurent-elles dans les rapports?

Pertinence

14.2.10 Les documents de travail de la vérification interne indiquent-ils que l'on a bien tenu compte du concept de la pertinence à chaque phase du processus de vérification interne?

(On peut définir la limite de pertinence comme étant l'ensemble des erreurs qui, si elles s'étaient produites, pourraient amener la direction à s'inquiéter sérieusement de l'efficacité des systèmes financiers à l'étude.)

Gestion des tâches assignées

L'organisation de la vérification interne possède-t-elle des procédures documentées pour la gestion des tâches de vérification assignées, lesquelles comprendraient:

14.2.11 - les détails concernant l'organisation des équipes de vérification interne, la structure hiérarchique et les attributions de chaque vérificateur?

14.2.12 - Les procédures permettant de garantir que tout le personnel qui travaille à une vérification interne fait l'objet d'une surveillance adéquate?

Examen de la surveillance

Les procédures documentées pour l'étude de la gestion font-elles état de points d'examen (surveillance) aux étapes suivantes de la vérification:

14.2.13 - planification des tâches assignées?

14.2.14 - examen?

14.2.15 - évaluation?

14.2.16 - vérification?

14.2.17 - rapports sur les tâches assignées?

14.3 Rapports sur les tâches de vérification assignées

14.3.1 Publiée-t-on, à l'intention des fonctionnaires intéressés, un rapport écrit à la fin de chaque tâche de vérification interne qui recommande, s'il y a lieu, des mesures correctives?

14.2.1	-	les connaissances et l'expérience sont suffisantes, étant donné le domaine qui fait l'objet de la vérification?
14.2.2	-	la formation technique et la compétence sont suffisantes pour l'exécution de tâches précises et répétitives de vérification?
Fondement		
14.2.3		Les documents de travail de la vérification interne démontrent-ils que les résultats, observations, conclusions et recommandations présentées par le vérificateur sont fondés, de façon raisonnable, sur des faits pertinents, valides et suffisamment nombreux?
Documentation		
14.2.4	-	documenter toutes les phases de la vérification interne, depuis la planification jusqu'à la conclusion?
14.2.5	-	appuyer convenablement les observations et les recommandations contenues dans le rapport de vérification? Existe-t-il des procédures écrites adéquates relativement à:
14.2.6	-	la préparation des documents de travail de la vérification interne?
14.2.7	-	le classement, la préparation de l'index et des références des documents de travail de la vérification interne?
14.2.8	-	la conservation des documents de travail de la vérification interne?
14.2.9	-	le maintien du caractère confidentiel des documents de travail de la vérification interne?

Dispose-t-on de dossiers de documents de travail adéquats pour:

Chaque phase de chaque vérification interne est-elle effectuée, avec le soin voulu, par une ou plusieurs personnes, ou par des personnes dont:

Application

Concepts fondamentaux

- 14.2
Discute-t-on avec le fonctionnaire visé par la vérification des résultats de la vérification, par précaution supplémentaire avant de préparer le projet de rapport de vérification et les recommandations afférentes?
- 14.1.30
L'organisation de la vérification interne utilise-t-elle l'échantillonnage statistique ou des techniques de vérification informatisée chaque fois que cela est possible?
- 14.1.29
à la nature de la politique, du système ou de l'opération que l'on examine?
- 14.1.28
Les techniques de vérification utilisées sont-elles compatibles avec les objectifs de chaque vérification et conformes à la nature de la politique, du système ou de l'opération?
- 14.1.27
Existe-t-il un programme complet de vérification interne qui définit clairement les objectifs de chaque étape de la vérification?
- 14.1.26
Le programme de vérification des lacunes et insuffisances importantes est-il conçu de manière à établir la cause de même que les effets réels ou possibles de ces lacunes et insuffisances?
- 14.1.25
Les lacunes et les insuffisances importantes détectées pendant la vérification des contrôles essentiels font-ils l'objet de la même vérification que ceux détectés à la phase de l'évaluation?
- 14.1.24
- permettant de prouver l'existence des lacunes et des insuffisances importantes détectées à la phase de l'évaluation?
- 14.1.23
- permettant d'établir que les contrôles essentiels identifiés à la phase de la vérification sont efficaces et ont l'effet prévu?

La phase de l'évaluation

14.1.16

L'évaluation est-elle effectuée de manière qu'on puisse identifier les contrôles principaux, détecter les faiblesses importantes et les principales insuffisances dans la structure de contrôle opérationnel et administratif?

14.1.17

Les documents de travail de la vérification démontrent-ils que les contrôles, les lacunes et les insuffisances découvertes pendant l'évaluation l'ont été à la suite d'une analyse complète de la structure de contrôle administratif, appuyé par de la documentation à l'étape de l'examen?

14.1.18

L'évaluation est-elle effectuée en établissant une comparaison entre la conception de la structure de contrôle opérationnel et administratif, telle que décrite à l'étape de l'examen, et un modèle de contrôle prédéterminé?

14.1.19

Utilise-t-on, pour l'évaluation, des questionnaires de contrôle financier ou des listes de contrôle?

14.1.20

Tient-on compte des effets des contrôles compensatoires et d'environnement lors de l'évaluation des lacunes existant dans le domaine faisant l'objet de la vérification?

14.1.21

L'évaluation comprend-t-elle un examen complet des effets des contrôles compensatoires et d'environnement sur les différentes faiblesses et lacunes détectées dans le domaine qui fait l'objet de la vérification?

14.1.22

L'évaluation comprend-t-elle un examen des contrôles financiers à l'étape du traitement des systèmes informatiques situés dans d'autres ministères ou dans les bureaux de services commerciaux (à l'exception des systèmes applicables à l'échelle du gouvernement)?

La phase de la vérification

Les documents de travail de la vérification font-ils état d'une vérification en profondeur:

- 14.1.7 - qui est chargé de la préparation des rapports de vérification?
- 14.1.8 - les ententes relatives à la surveillance et à l'examen?
- 14.1.9 - toutes les contraintes, telles que la disponibilité du personnel de vérification ou du personnel visé par la vérification? et
- 14.1.10 - l'effet possible de la vérification sur des tâches de vérification interne ultérieures?
- 14.1.11 Lorsqu'on choisit une méthode de vérification, dans le cadre du plan d'une vérification, accorde-t-on suffisamment d'importance aux effets qu'aura l'adoption de nouvelles méthodes et procédures, qu'elles soient manuelles ou informatisées, sur la précision et la validité des dossiers, de même que sur l'efficacité de la structure de contrôle?
- 14.1.12 A-t-on tenu, au début de chaque tâche de vérification assignée, une réunion avec les gestionnaires chargés du domaine qui fait l'objet de la vérification?
- 14.1.13 Les documents de travail de la vérification font-ils état d'une étude complète et cohérente avec documentation, de la structure de contrôle?
- 14.1.14 Les documents de travail de la vérification indiquent-ils que l'on a effectué une vérification permettant de s'assurer que la structure de contrôle financier est conforme à la description qu'en donne la documentation?
- (Lorsqu'il s'agit de systèmes informatisés, la vérification devrait également porter sur les transactions comptables ordinaires et sur les transactions portées au fichier principal.)
- 14.1.15 Les documents de travail de la vérification indiquent-ils que l'on a effectué une enquête et une étude documentées des contrôles d'environnement qui s'appliquent à l'extérieur mais ont un effet sur le système que l'on étudie?
- Les contrôles d'environnement, pourraient être, par exemple, la participation de la direction aux systèmes complètement enregistrés du système d'enregistrement et de contrôle des transactions (établissements, contrôle et analyse des budgets et des écarts, ou les dispositions prévoyant la rotation des tâches entre les employés).

14.1 Processus de vérification interne

La dernière partie du présent questionnaire vise à évaluer la méthodologie utilisée par l'organisation de la vérification interne aux fins de l'exécution des tâches de vérification assignées.

Les questions sont fondées sur l'hypothèse que le processus de vérification interne comprend cinq phases fondamentales (la planification des tâches assignées, l'examen, l'évaluation, la vérification et les rapports sur les tâches de vérification assignées) et que l'exécution efficace des quatre premières phases repose sur plusieurs concepts fondamentaux de la vérification (application, fondement, documentation, pertinence et gestion des tâches assignées).

Les questions portent à la fois sur les activités de la vérification financière et opérationnelle, bien que plusieurs questions relatives à l'examen, à l'évaluation et à la vérification soient davantage orientées vers la vérification financière.

Planification des tâches assignées

14.1.1 A-t-on établi un plan d'action précis avant de commencer l'exécution de chaque tâche de vérification assignée?
Le plan de vérification est-il appuyé d'un mémoire qui stipule:

14.1.2 la portée et les objectifs de la vérification?
14.1.3 Les politiques, systèmes et opérations faisant l'objet de la vérification?

14.1.4 L'approche adoptée pour la vérification (laquelle doit, lorsqu'il s'agit d'une vérification informatisée, tenir entièrement compte des objectifs et des normes des contrôles informatisés, de même que des techniques de vérification qui font appel à l'informatique)?

14.1.5 L'affectation du personnel, y compris le recours au service d'agents et de spécialistes?
14.1.6 L'échelonnement du budget?

- 13.4.20 - au comité de vérification interne?
- 13.4.21 - au sous-chef?
- Le calendrier de vérification interne est-il établi de manière:
- 13.4.22 - à définir la portée et les objectifs de chaque tâche de vérification assignée?
- 13.4.23 - à fournir une estimation des jours-personnes et de l'importance des autres ressources nécessaires pour chaque tâche?
- *Quel pourcentage de temps, pendant l'année financière précédente, a été consacré:
- 13.4.24 - aux vérifications prévues?
- 13.4.25 - aux vérifications spéciales?
- 13.4.26 - à des tâches spéciales autres que de vérification?

*Indiquer si on a prévu des vérifications conformément aux fonctions suivantes ainsi qu'aux coûts prévus (en dollars et en jours-personnes):

13.4.7	-	La mesure de la performance;
13.4.8	-	L'évaluation des programmes;
13.4.9	-	Le personnel;
13.4.10	-	La promotion de la femme;
13.4.11	-	Le programme des langues officielles;
13.4.12	-	La politique et le plan informatique;
13.4.13	-	Les contrôles de gestion;
13.4.14	-	Les politiques administratives (énumérer).
13.4.15		Demande-t-on l'avis du comité de vérification interne et des agents supérieurs ayant des responsabilités fonctionnelles (par exemple, l'agent financier supérieur) lorsqu'on prépare le plan à long terme de la vérification interne et le calendrier annuel des vérifications?
13.4.16		Le plan à long terme comprend-il une estimation de l'effectif de vérification et des compétences requises?
13.4.17		Le plan à long terme comprend-il une estimation du coût total de la fonction de la vérification interne (salaires et autres ressources)?
13.4.18		Le plan à long terme est-il suffisamment équilibré pour permettre l'examen annuel d'une foule d'éléments des diverses fonctions et unités organisationnelles, selon le cycle de vérification établi?
<u>Calendrier annuel</u>		
13.4.19		L'organisation de la vérification interne prépare-t-elle un calendrier annuel des tâches de vérification assignées qui sont prévues?
Le calendrier annuel de la vérification (y compris la documentation descriptive) est-il présenté:		

13.3.25	Donne-t-on à chaque membre de l'effectif de la vérification interne, au moins une fois l'an, une évaluation officielle écrite de son rendement?	
13.3.26	- fait-on l'étude des points forts et des points faibles des personnes, par rapport aux attributions de leur poste?	
13.3.27	- décrit-on les buts à court terme et à long terme?	
13.3.28	- fait-on état des progrès accomplis par l'employé depuis la dernière évaluation?	
13.3.29	- décrit-on les besoins en matière de formation?	
13.4	Planification et établissement des calendriers	
	Plan à long terme	
13.4.1	L'organisation de la vérification interne a-t-elle élaboré et documenté un plan à long terme de manière à respecter, efficacement et efficacement, la politique de vérification interne du ministère?	
13.4.2	Le plan à long terme est-il révisé et mis à jour chaque année?	
13.4.3	Est-il conçu de manière à respecter la politique de vérification du ministère quant à la portée générale et à la fréquence des vérifications?	
13.4.4	Le plan à long terme est-il fondé sur une analyse systématique, logique et documentée des attributions globales de vérification interne de l'organisation, selon les fonctions, l'organisation et les programmes?	
	Le processus d'analyse des attributions globales de vérification interne comprend-il:	
13.4.5	- l'identification des unités de vérification maniables?	
13.4.6	- l'évaluation et le classement des unités de vérification selon un ordre prioritaire (en tenant compte de facteurs tels que l'importance de l'unité de vérification, le risque de perte, les intentions connues de la haute direction, etc.)?	

13.3.11	-	en comptabilité?
13.3.12	-	en informatique (connaissance technique autres que celles de la vérification)?
13.3.13	-	en vérification informatisée?
13.3.14	-	en statistiques?
13.3.15	-	en systématique et en génie industriel?
13.3.16	-	en d'autres domaines de spécialisation (préciser)?
*Des personnes mentionnées ci-dessus, combien travaillaient:		
13.3.17	-	au niveau de la surveillance?
13.3.18	-	au niveau du travail?
13.3.19	-	Les employés inexpérimentés travaillent-ils sous la surveillance directe d'une personne qui a les compétences et l'expérience nécessaires?
Perfectionnement professionnel		
13.3.20	-	A-t-on conçu un programme officiel de formation et d'orientation conçu expressément à l'intention des nouveaux membres de l'effectif de la vérification interne?
13.3.21	-	Existe-t-il, à l'intention du personnel de la vérification interne, un plan défini de formation et de perfectionnement continu?
13.3.22	-	Y a-t-il un plan défini de formation du personnel de la vérification interne garantissant que tous pourront acquérir une connaissance de base des contrôles informatisés et des techniques de vérification des systèmes informatiques?
13.3.23	-	A-t-on clairement indiqué à toutes les personnes qui composent l'effectif de la vérification interne les possibilités de formation et de perfectionnement qui s'offrent à elles?
13.3.24	-	Le plan de formation et de perfectionnement en vérification interne est-il intégré au plan de formation et de perfectionnement du ministère?

13.3	Dotation en personnel et formation	Particularités du groupe
13.3.1	Existe-t-il un organigramme mis à jour de l'organisation de la vérification interne?	
		*Du nombre d'années-personnes réelles utilisées par l'organisation de la vérification interne pendant la dernière année, quel pourcentage a-t-on utilisé:
13.3.2	- au niveau de la surveillance?	
13.3.3	- au niveau du travail?	
13.3.4	- au niveau des secrétaires et des commis?	
		*Quel pourcentage du total des années-personnes autorisées pour l'organisation de la vérification interne n'a pas été alloué (c'est-à-dire utilisé) pendant la dernière année financière:
13.3.5	- au niveau de la surveillance?	
13.3.6	- au niveau du travail?	
13.3.7	- au niveau des secrétaires et des commis?	
13.3.8	Y a-t-il un plan documenté des ressources comprenant le calcul des besoins globaux en personnel (y compris le personnel fourni par les agents de vérification), par rapport aux attributions de vérification décrites dans le plan à long terme?	
13.3.9	Le renouvellement (ou le manque de permanence) des employés semble-t-il constituer un problème?	
13.3.10	Les personnes qui constituent l'effectif de la vérification interne possèdent-elles toutes une connaissance de base des contrôles informatisés et des possibilités de vérifier des systèmes informatiques?	Caractéristiques des individus
		*Combien de personnes faisant partie de l'organisation de la vérification interne sont des spécialistes:

Indépendance de la vérification

- 13.2.35 L'organisation de la vérification interne a-t-elle été créée en vertu d'une politique de vérification interne officielle approuvée par le sous-chef?
- 13.2.36 A-t-on efficacement communiqué la politique de vérification interne à tout le personnel ministériel qu'elle concerne?
- 13.2.37 La politique de vérification interne permet-elle à l'organisation de la vérification interne de consulter tous les renseignements, dossiers, documents et rapports ministériels qu'elle juge pertinents à l'accomplissement de ses fonctions?
- 13.2.38 La politique de vérification interne permet-elle à l'organisation de la vérification interne de consulter, de façon raisonnable, tout le personnel ministériel afin d'obtenir tous les renseignements et explications nécessaires à son étude?
- 13.2.39 La politique de vérification interne interdit-elle à l'organisation de la vérification interne de participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques, de systèmes ou de tâches qu'elle peut devoir étudier et revoir?
- L'organisation de la vérification interne possède-t-elle un manuel de vérification qui décritive:
- les buts et les objectifs de l'organisation de la vérification interne?
- les politiques et procédures de la vérification interne?
- 13.2.42 les normes régissant le travail effectué sur place?
- l'organisation de la vérification interne?
- 13.2.44 - les fonctions et attributions de chaque niveau de l'organisation de la vérification interne?

*Quels sont les types de vérification qu'effectuent les agents de vérification:	
13.2.21	- financière?
13.2.22	- de gestion?
13.2.23	- mixte?
13.2.24	- d'autre nature?
13.2.25	Existe-t-il une entente écrite entre le ministère et l'agent de vérification?
13.2.26	L'entente est-elle suffisamment globale pour garantir que l'on satisfera aux normes de la vérification financière interne du ministère et de l'organisme central?
13.2.27	- les objectifs de la vérification?
13.2.28	- la portée et la fréquence de la vérification?
13.2.29	- les relations de dépendance de l'agent de vérification?
13.2.30	- les pouvoirs et les attributions de l'agent de vérification?
L'entente conclue avec l'agent de vérification donne-t-elle au ministère le droit	
13.2.31	- d'étudier et d'approuver les plans et les calendriers de vérification?
13.2.32	- de consulter les documents de vérification de manière à garantir que l'on respecte les normes de vérification prescrites?
13.2.33	- d'exiger des renseignements détaillés et précis à l'appui de remarques et de recommandations découlant de la vérification?
13.2.34	L'organisation de la vérification interne connaît-elle les spécialistes de la vérification de d'autres ministères et d'autres organismes (par exemple, l'équipe d'inspection et d'évaluation de la sécurité de la GRC pour ce qui est notamment de la sécurité en informatique) et a-t-elle recours à leurs services?

13.2.10	-	des rapports du Bureau du Vérificateur général ou du Conseil du Trésor et de la mise en oeuvre des mesures correctives?
13.2.11		Les procès-verbaux, les compte-rendus, officiels et documentés, et autres des réunions du comité de vérification interne démontrent-ils que le Comité fonctionne efficacement?
<hr/>		
13.2.12		L'organisation de la vérification interne est-elle la seule entité organisationnelle ayant des attributions en matière de vérification interne?
		Lorsque des groupes distincts de vérification interne ou d'évaluation existent au sein du ministère:
13.2.13	-	un mandat clair a-t-il été établi pour chaque groupe?
13.2.14	-	les calendriers annuels de chaque groupe sont-ils coordonnés de façon efficace de manière à éviter le double emploi ou le chevauchement des tâches et l'immixtion indue dans les opérations de même qu'à préciser la valeur de la totalité des ressources allouées à la vérification et à l'évaluation?
13.2.15	-	y a-t-il échange de rapports de vérification et de renseignements connexes? et
13.2.16	-	y a-t-il coordination des suivis devant être effectués par chaque groupe?
<hr/>		
13.2.17	*	L'organisation centrale de vérification interne a-t-elle recours, en partie ou en totalité, à des agents de vérification pour effectuer ses vérifications internes?
		*Quel est le coût des travaux de vérification interne effectués par les agents de vérification:
13.2.18	-	en dollars?
13.2.19	-	selon la valeur équivalente en années-personnes?
13.2.20	-	en pourcentage du coût total d'exploitation de l'organisation centrale de vérification interne du ministère?

RELATIONS DE DEPENDANCE

13.1.13 Le chef de l'organisation de la vérification interne relève-t-il du sous-chef ou d'un autre agent supérieur de direction qui dépend directement du sous-chef?

13.2 LIENS FONCTIONNELS

Comité de vérification

13.2.1 A-t-on établi un comité de vérification interne dont le mandat a été approuvé par le sous-chef?

13.2.2 Le comité de vérification interne est-il présidé par le sous-chef ou par un agent supérieur de direction qui dépend directement du sous-chef?

13.2.3 L'agent financier supérieur est-il membre permanent du comité de vérification interne?

13.2.4 Le chef de l'organisation de la vérification interne est-il exclu du comité de vérification interne?

Le mandat du comité de vérification interne comprend-il des attributions pour l'étude:

13.2.5 - des rapports de vérification ou de résumés de ces rapports de même que pour la prestation de conseils quant aux mesures à prendre?

13.2.6 - de la mise en oeuvre des recommandations contenues dans les rapports de vérification?

13.2.7 - des plans à long terme de l'organisation de vérification interne?

13.2.8 - du calendrier annuel de l'organisation de la vérification interne?

13.2.9 - de la possibilité de vérifier les modifications importantes ou éléments (politiques, systèmes et opérations) des fonctions opérationnelles et administratives du ministère?

13.1.5	L'organisation de la vérification interne participe-t-elle normalement à l'examen des propositions de conception d'importantes politiques ou systèmes et à l'étude des modifications (ou des transformations importantes) devant être apportées aux politiques, procédures ou systèmes, qu'ils soient manuels, mécaniques ou électroniques?	
13.1.6	L'organisation de la vérification interne évalue-t-elle la possibilité de vérifier les aspects financiers des accords ou des marchés importants conclus par le ministère avec des organisations extérieures, avant que ces marchés ou accords ne deviennent définitifs?	
13.1.7	L'organisation de la vérification interne évalue-t-elle la possibilité de vérifier les aspects financiers des mesures législatives, actuelles ou proposées, qui relèvent du ministère?	
13.1.8	- de règlements ou de mesures législatives gouvernemen- - de règlements ou de mesures législatives gouverne- mentaux, nouveaux ou modifiés?	
13.1.9	- de règlements ou de politiques d'un organisme central, nouveaux ou modifiés?	
Fréquence de la vérification		
13.1.10	Tous les éléments importants de la fonction financière, y compris les contrôles financiers de tout système ou programme financier que le ministère juge fonctionnel ou administratif font-ils l'objet d'une vérification au moins tous les trois ans?	
13.1.11	L'organisation de la vérification interne a-t-elle déterminé lesquels, parmi les éléments importants de la fonction financière, doivent faire l'objet d'un examen plus d'une fois en trois ans?	
Autres fonctions (et politiques)		
13.1.12	*Quelle est la fréquence de la vérification des principaux éléments de l'ensemble des autres fonctions opérationnelles et administratives?	
*Les questions marquées d'une astérisque sont à titre de renseignements seulement et sont destinées à fournir une base de données en matière de compétence, de formation et de ressources.		

13. GESTION DE LA FONCTION DE VERIFICATION

13.1 Structure et responsabilités organisationnelles

ROLE

Le rôle de l'organisation de vérification interne permet-il que l'on fasse, de façon indépendante et systématique, une évaluation des opérations et de l'administration du ministère? A cette fin, peut-on:

13.1.1 - déterminer, examiner et évaluer la pertinence de la structure préalable de contrôle opérationnel et administratif du ministère, et faire rapport à ce sujet? (la structure comprend toutes les politiques, systèmes et tâches ministériels.)

13.1.2 - étudier et évaluer la performance par rapport à cette structure préalable et faire rapport à la direction quant au degré de conformité?

13.1.3 - conseiller la direction quant au rendement, à l'économie et à l'efficacité des fonctions opérationnelles et administratives?

** Les fonctions opérationnelles comprennent tous les programmes du ministère.

Les fonctions administratives comprennent des services de soutien tels que les finances, la mesure de la performance, l'évaluation des programmes, le personnel (eg. la promotion de la femme) les langues officielles, l'administration régionale.

Portée et fréquence

Portée

13.1.4 La vérification porte-t-elle sur l'ensemble des politiques, des systèmes et des fonctions qui entrent en ligne de compte dans le contrôle et l'imputabilité ainsi que dans la transparence des renseignements sur les finances et les opérations?

Domaine IV - VERIFICATION INTERNE

Le présent domaine s'intéresse à la mesure dans laquelle la fonction de vérification interne se révèle être un outil de gestion efficace. Si elle est utilisée efficacement pour compléter d'autres éléments du contrôle de gestion, la vérification interne permet d'apporter des modifications aux opérations de façon qu'elles soient conformes aux normes de la performance, établies ou voulues.

Bien qu'on ait conçu les questions à partir du document récemment approuvé intitulé Normes de la vérification financière interne dans les ministères et organismes de l'administration canadienne, on en a agrandi l'éventail de manière à évaluer la compétence du ministre dans la réalisation d'un programme exhaustif de vérification des fonctions opérationnelles et administratives. L'enquête comprendra en outre un examen, pour le compte du Secrétariat du CT, du niveau de conformité de la vérification aux politiques du CT en matière de personnel et d'administration. On communiquera les résultats de l'enquête concernant ce domaine aux directions de la politique du personnel et de la politique administrative du Secrétariat du Conseil du Trésor.

On a divisé le domaine en deux éléments: la gestion de la fonction de vérification et les plans et résultats de la vérification. Les questions concernant le premier élément sont conçues de façon à évaluer dans quelle mesure le statut, le rôle et les rapports organisationnels se révèlent satisfaisants. Le second élément porte sur le processus de la vérification interne et les pratiques utilisées par l'organisation de la vérification.

- 12.2.7 Les responsabilités et les procédures permettent-elles un dialogue et un suivi des rapports de contrôle afin d'assurer que les mesures correctives appropriées sont prises?
- 12.2.8 Y a-t-il des procédures adéquates en vue d'obtenir l'approbation des changements nécessaires au budget et aux opérations?
- 12.2.9 Y a-t-il des procédures adéquates assurant que les prévisions d'encaisse tiennent compte, suffisamment, des modifications importantes aux budgets opérationnels, afin que des fonds puissent être dégagés ou employés? (voir le contrôle de caisse, chapitre 7)

12.1.12	-	de diminuer le délai précédant la présentation des rapports aux gestionnaires?
12.1.13	A votre avis, le personnel possède-t-il les compétences techniques et la connaissance des opérations et du système de comptabilité lui permettant d'appliquer les techniques d'analyse des écarts?	
12.1.14	Les analyses des écarts sont-elles effectuées au niveau organisationnel approprié, ou l'on retrouve la responsabilité, les connaissances et l'information?	
12.1.15	Le calendrier et la fréquence des analyses des écarts permettent-ils de prendre les mesures correctives à temps?	
12.1.16	Y a-t-il une intégration, une corrélation et une communication adéquates des analyses opérationnelles et financières?	
12.2	Mesures correctives	
12.2.1	- à aider les gestionnaires opérationnels à rendre compte tant de leurs opérations que de leurs finances?	
12.2.2	- à déterminer le moment approprié pour réévaluer les priorités et réaffecter les ressources?	
12.2.3	Les rapports et les analyses concernant les écarts sont-ils examinés par des analystes afin de vérifier si l'on a pris les mesures correctives appropriées?	
12.2.4	Y a-t-il des procédures d'examen, par des gestionnaires supérieurs, des rapports et des analyses concernant les écarts, préparés par les centres de responsabilité?	
12.2.5	Les diverses mesures correctives sont-elles arrêtées dans le cas d'écarts importants? (par exemple, en vue de corriger directement un écart défavorable ou de l'annuler grâce à des écarts favorables dans d'autres domaines où l'on peut effectuer des économies)?	
12.2.6	Ces mesures sont-elles analysées selon leurs répercussions sur les plans et les budgets actuels et à long terme?	

12. ANALYSE ET MESURES CORRECTIVES

12.1 Analyse des écarts

- 12.1.1 Y a-t-il une politique ministérielle documentée exigeant l'analyse des écarts entre les résultats obtenus et les prévisions?
- 12.1.2 La politique régit-elle des taux d'écarts acceptables et des plafonds au-delà desquels les écarts doivent être expliqués?
- 12.1.3 La politique explique-t-elle adéquatement comment analyser les écarts en termes de prix et de volume?
- 12.1.4 La responsabilité de l'analyse des écarts est-elle clairement attribuée?
- 12.1.5 A-t-on prévu de présenter des rapports sur les écarts directement aux gestionnaires des centres de responsabilité et à leurs supérieurs de même qu'aux spécialistes désignés de l'état-major?
- 12.1.6 A-t-on normalisé le plus possible les exigences et les présentations des rapports sur les écarts?
- 12.1.7 Lorsqu'il n'y a pas de production facilement identifiable, à tout le moins, les écarts entre les intrants et prévus sont-ils analysés et signalés tant en termes du prix que du volume des ressources employées, par rapport aux objectifs énoncés?
- Les gestionnaires des centres de responsabilité reçoivent-ils l'aide adéquate du personnel de services financiers et autres en vue:
- 12.1.8 de déterminer et d'analyser les écarts;
 - 12.1.9 d'assurer l'uniformité de la méthode d'approche en vue de faciliter les rapports condensés;
 - 12.1.10 d'améliorer la structure des rapports;
 - 12.1.11 d'améliorer l'opportunité des données entrant dans les rapports;

Le principe du contrôle de gestion prévoit que les buts de l'organisation sont plus faciles à atteindre lorsque chaque gestionnaire doit suivre un plan convenu, échelonné dans le temps, dont il doit rendre compte et avec lequel on comparera les résultats obtenus aux fins d'analyse, en vue de prendre toute mesure corrective nécessaire.

Ainsi, le contrôle de gestion comprend un processus qui oriente l'activité vers un plan ou un but prédéterminé. Le principe vise essentiellement à établir si l'activité obtient les résultats souhaités. Un système de contrôle nécessite :

- un but prédéterminé, un plan (voir section 1-4) ;
- un moyen de mesurer l'activité réelle (voir section 9-10) ;
- un moyen de comparer les activités réelles aux prévisions (voir section 9-10) ;
- une façon d'analyser et de corriger l'activité actuelle afin d'arriver aux résultats souhaités (la présente section).

11.8 Utilisation des rapports et mesures correctives

11.8.1

Le ministère ou l'organisme a-t-il établi un processus visant à assurer une utilisation et une analyse appropriées des conclusions de l'évaluation des programmes?

11.8.1.1

Y a-t-il des procédures en vue d'assurer que les conclusions et les rapports d'évaluation sont examinés par les utilisateurs principaux en collaboration avec les évaluateurs du programme afin que la direction comprenne la pertinence et l'importance des conclusions de l'évaluation des programmes?

11.8.1.2

Les problèmes concernant les évaluations techniques sont-ils documentés et communiqués à ceux qui se servent des évaluations? (disponibilité des données, restrictions d'ordre méthodologique, juridique, administratif, moral)

11.8.1.3

Y a-t-il des procédures visant à assurer que les conclusions des évaluations de programme sont communiquées aux utilisateurs externes appropriés et examinées avec ceux-ci? (organismes centraux, autres ministères, autres gouvernements)

11.8.1.4

Y a-t-il des procédures stipulant que les conclusions de l'évaluation en profondeur des programmes sont analysées de façon adéquate en vue de prendre des mesures opérationnelles immédiates?

11.8.1.5

Y a-t-il des procédures en vue d'assurer que les conclusions de l'évaluation des programmes sont analysées de façon adéquate aux fins de la planification à long terme et de la prise de décisions stratégique ayant trait aux programmes?

11.8.2

Le ministère ou l'organisme a-t-il établi un processus en vue d'assurer que les mesures correctives sont prises, au besoin, lors de l'analyse des conclusions de l'évaluation des programmes?

11.8.2.1

Dans le ministère ou l'organisme, y a-t-il des procédures à suivre pour donner suite à l'utilisation appropriée des conclusions de l'évaluation des programmes?

11.8.2.2

Y a-t-il une procédure adéquate d'examen des coûts-avantages éventuels et réels des conclusions de l'évaluation d'un programme?

11.6. Choix et direction des évaluations en profondeur
des programmes pour l'année courante

- 11.6.1 Le ministère ou l'organisme a-t-il établi un processus permettant de choisir, échelonner et mettre en oeuvre les évaluations de programme pour l'année courante?
- 11.6.1.1 La mise en oeuvre du calendrier des évaluations de programme tient-elle compte des priorités actuelles de la direction?
- 11.6.1.2 Les mandats relatifs à l'évaluation des programmes ont-ils été élaborés, documentés et approuvés?
- 11.6.1.3 Les questions faisant partie de l'évaluation des programmes ont-elles été déterminées, mises en ordre de priorité et approuvées?
- 11.6.1.4 Les divers genres d'évaluation ont-ils été élaborés et approuvés?
- 11.6.1.5 A-t-on établi des contrôles de la mise en oeuvre des évaluations de programmes approuvées, en surveille-t-on l'application?
- 11.6.1.6 Les plans de mise en oeuvre prévoient-ils clairement la gestion des données (le genre, la source, la collecte) et l'analyse des données (les hypothèses, la méthodologie)?
- 11.6.1.7 Y a-t-il des contrôles assurant que l'on communique les résultats des évaluations ayant lieu pendant l'évaluation de programmes particuliers, conclusions ayant une importance immédiate pour la direction?
- 11.6.1.8 Y a-t-il des contrôles de la qualité pour ce qui est de la validité technique des conclusions de l'évaluation?
- 11.7 La présentation de rapports
- 11.7.1 Le ministère ou l'organisme a-t-il établi un processus en vue d'assurer la présentation des rapports appropriés au sujet des conclusions de l'évaluation des programmes?
- 11.7.1.1 Y a-t-il une politique interne régissant la présentation des rapports et la distribution des conclusions et des résultats des évaluations de programmes?

11.4.1.1	A-t-on élaboré un plan ministériel d'évaluation des programmes, complet et à long terme (de 3 à 5 ans)?
11.4.1.2	Le plan d'évaluation ministériel a-t-il été approuvé par le sous-ministre ou le chef de l'organisme?
11.4.1.3	Le plan tient-il compte de la nature et du calendrier des autres travaux d'évaluation (vérifications opérationnelles, évaluations fonctionnelles)?
11.4.1.4	Les programmes et activités ne faisant pas partie du plan d'évaluation ont-ils été bien spécifiés de même que les motifs de leur exclusion?
11.5	<u>Dotation en personnel et formation</u>
11.5.1	Le personnel dont on dispose est-il en nombre suffisant et possède-t-il la compétence nécessaire pour s'acquitter de toutes les obligations en matière d'évaluation des programmes?
11.5.1.1	Le personnel possède-t-il la compétence nécessaire pour s'acquitter de toutes les obligations concernant l'évaluation des programmes?
11.5.1.2	A-t-on élaboré et documenté des normes de compétence à l'intention du personnel de l'évaluation des programmes?
11.5.2	A-t-on défini les besoins en formation et le perfectionnement du personnel de l'évaluation des programmes?
11.5.3	Existe-t-il un plan de formation et de perfectionnement qui convienne au personnel de l'évaluation des programmes?
11.5.3.1	- Les programmes du ministère?
11.5.3.2	- des programmes externes?
11.5.4	A-t-on défini les études et l'information, concernant l'évaluation des programmes, qui sont nécessaires aux gestionnaires et au personnel?

11.2.1.8 La politique et les lignes directrices pertinentes et externes concernant l'évaluation des programmes sont-elles communiquées adéquatement au sein du ministère ou de l'organisme?

11.3 Définition du programme aux fins de l'évaluation en profondeur

11.3.1 Le ministère a-t-il constitué un groupe approprié de programmes ou d'activités de programmes aux fins d'une évaluation en profondeur périodique?

11.3.1.1 Le ministère a-t-il établi quel groupement de programmes ou d'activités de programmes se prête à une évaluation en profondeur périodique?

11.3.1.2 A-t-on établi des critères en vue de l'élaboration du plan d'évaluation du ministère ou de l'organisme?

(importance des dépenses, facilité à évaluer, priorités du ministère ou autres)

11.3.1.3 Ce regroupement est-il le même pour les évaluations en profondeur de l'efficacité et celle de l'efficacité?

11.3.1.4 Ce niveau de regroupement aux fins de la gestion interne est-il conforme aux exigences de tous les utilisateurs d'évaluations ministérielles?

11.3.2 Le ministère ou l'organisme a-t-il établi la possibilité d'évaluer ses programmes ou ses groupes d'activité aux fins d'évaluation en profondeur des programmes?

11.3.2.1 Le ministère a-t-il établi la possibilité d'évaluation de base des programmes, c'est-à-dire, l'existence de buts clairement articulés, d'objectifs, d'activités, de répercussions ainsi que les rapports entre eux?

11.3.2.2 Le ministère a-t-il tenté d'établir la possibilité d'évaluation de base des programmes lorsqu'à l'heure actuelle, il n'y a pas de buts clairement articulés, d'objectifs, d'activités et de rapports entre eux?

11.4 Plan ministériel d'évaluation des programmes

11.4.1 A-t-on élaboré, documenté et mis à jour un plan d'évaluation approprié pour le ministère ou l'organisme?

11.1.2.1 A-t-on affecté de façon permanente à l'évaluation des programmes certaines ressources internes (années-personnes, niveaux)?

11.1.2.2 Le personnel interne fait-il l'objet d'affectation temporaire pour effectuer les évaluations de programme?

11.1.2.3 A-t-on recours à des ressources provenant de l'extérieur pour combler partiellement ou totalement les besoins en ressources, nécessaires à l'évaluation des programmes?

11.1.3 Les descriptions de poste sont-elles mises à jour de façon à clairement définir l'attribution des responsabilités en matière d'évaluation de programmes ainsi qu'à décrire les fonctions à remplir?

11.2 Liens fonctionnels

11.2.1 Les pouvoirs et rapports fonctionnelles en matière d'évaluation des programmes sont-ils définis et communiqués au sein du ministère ou de l'organisme?

Existe-t-il un lien organisationnel défini entre la fonction de l'évaluation des programmes et:

11.2.1.1 - Le bureau du sous-ministre ou du chef d'organisme?

11.2.1.2 - Le comité de direction du ministère?

11.2.1.3 - Les gestionnaires supérieurs de programmes?

11.2.1.4 - Le personnel de la vérification et de l'évaluation fonctionnelles du ministère? (personnel, promotion de la femme, langues officielles, vérification interne, vérification des opérations)

11.2.1.5 - La fonction de la planification stratégique?

11.2.1.6 - Les clients des programmes ministériels en vue d'incorporer leurs idées au processus de l'évaluation des programmes?

11.2.1.7 Les rapports fonctionnels concernant l'évaluation des programmes sont-ils tous documentés, communiqués et examinés au sein du ministère ou de l'organisme?

11.1 Structure et responsabilités organisationnelles

- 11.1.1 L'organisation de la fonction de l'évaluation des programmes suffit-elle et convient-elle au cadre du ministère ou de l'organisme?
- 11.1.1.1 L'évaluation des programmes constitue-t-elle une responsabilité fonctionnelle directe du bureau du sous-ministre ou du chef d'organisme?
- 11.1.1.2 A-t-on chargé un ou plusieurs employés de coordonner l'évaluation des programmes au sein de l'organisation?

Les attributions du coordonnateur ou de l'agent supérieur de l'évaluation comprennent-elles les fonctions suivantes:

- 11.1.1.3 - assurer l'élaboration et la mise à jour d'un plan ministériel visant à examiner, tous les trois à cinq ans, les programmes et leurs rôles secondaires, sauf dans des cas bien précis;
- 11.1.1.4 - assurer que les attributions relatives à l'évaluation des programmes soient clairement définies et qu'aucune activité ni question ne soient exclues sans raison valable;

- 11.1.1.5 - assurer la rédaction de rapports précis sur les résultats de l'évaluation des programmes;

- 11.1.1.6 - assurer que les mesures qui s'imposent soient prises à partir des résultats de l'évaluation des programmes?

- 11.1.1.7 Les structures d'organisation de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité des programmes sont-elles identiques?

- 11.1.1.8 La réalisation même de l'évaluation des programmes est-elle centralisée ou décentralisée?

- 11.1.2 Les ressources en personnel d'évaluation sont-elles satisfaisantes?

EVALUATION DES PROGRAMMES

11.

Cet article est divisé en deux sections principales: Organisation, planification et affectation des ressources pour l'évaluation des programmes, et Mise en opérations et emploi des évaluations de programmes. La première section comprend les sous-éléments 11.1 à 11.5 tandis que la deuxième renferme ceux de 11.6 à 11.8

Organisation, planification et affectation des ressources pour l'évaluation des programmes

Dans cette section, les questions visent à évaluer les dispositions prises pour mettre en oeuvre la politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation des programmes. Les questions sont intentionnellement larges; c'est que tout en reconnaissant la prérogative des ministères de choisir eux-mêmes le tracé du développement de l'organisation qui convient à leurs besoins particuliers, il importe d'arriver à découvrir jusqu'à quel point cette évolution s'est produite. Pour y arriver, on devra s'informer si les dispositions de base nécessaires ont été prises pour assurer la mise en place et la communication des responsabilités et des rapports et aussi rechercher les raccords essentiels avec la direction et autres groupes fonctionnels.

L'évaluation des dispositions prises pour mettre en oeuvre la politique sur l'évaluation des programmes comprendra une décision sur la justesse des plans d'évaluation des programmes du ministère et sur la suffisance des ressources disponibles pour l'exécution de ses plans.

Mise en opération et emploi des évaluations de programmes

Le but de cette section est de déterminer à quel point le ministère ou l'agence effectue l'évaluation de ses programmes et utilise ces évaluations. Les questions visent à découvrir dans quelle mesure les plans ministériels d'évaluation de programmes sont mis en oeuvre, de quelle façon sont diffusés les résultats de ces évaluations et dans quelle mesure on a mis sur pied des processus pour s'assurer que ces résultats sont analysés et servent dans l'identification et mesures correctives aussi bien courantes qu'à long terme.

ANNEXE

- 10.1.1.3 Y a-t-il un contrôle des effets du programme que l'on peut mesurer?
- 10.1.1.4 Peut-on mesurer les facteurs externes (par exemple, le niveau de chômage) qui ont des répercussions sur le programme?
- 10.1.1.5 Mesure-t-on les effets qualitatifs du programme lorsqu'on ne peut en mesurer les effets quantitatifs?
- 10.1.1.6 A-t-on institué des procédures de contrôle de la qualité afin de surveiller et de maintenir les niveaux de qualité conformes aux spécifications et aux qualités souhaitées?
- 10.1.1.7 A-t-on établi un rapport entre les procédures de contrôle de la qualité et celles du contrôle du niveau de service?
- 10.1.1.8 Les clients ou la population visés ont-ils la possibilité de communiquer leur satisfaction ou leur insatisfaction en ce qui a trait aux services offerts? Dans l'affirmative, les clients connaissent-ils les voies de communication appropriées?
- 10.1.1.9 Les objectifs généraux du ministère au sujet du niveau de service sont-ils communiqués au personnel des services opérationnels?

La formation et le perfectionnement sont-ils assurés par:

10.6.2.2 - les programmes du ministère?

10.6.2.3 - des programmes externes?

10.6.3 A-t-on défini les études et l'information, concernant la mesure de la performance des programmes, qui sont nécessaires aux gestionnaires et au personnel et a-t-on satisfait à ces besoins?

10.4	Structure et responsabilités organisationnelles	
10.4.1	A-t-on confié à (aux personne(s) compétente(s) la responsabilité de mettre en oeuvre la politique du Conseil du Trésor sur la mesure de la performance?	
10.4.1.1	Les attributions ont-elles été communiquées aux niveaux appropriés de la direction et du personnel?	
10.4.1.2	A-t-on élaboré un plan approprié afin de mettre en oeuvre la politique de mesure de la performance?	
10.4.1.3	Les ressources appropriées ont-elles été affectées à la mise en oeuvre de la politique de mesure de la performance?	
10.5	<u>Liens fonctionnels</u>	
10.5.1	A-t-on défini et communiqué au sein du ministère ou de l'organisme les attributions fonctionnelles concernant l'information en matière de mesure de la performance?	
10.5.1.1	A-t-on défini, communiqué et examiné au sein du ministère ou de l'organisme les attributions et les rapports fonctionnels concernant la mesure de la performance?	
10.5.1.2	La politique et les lignes directrices externes pertinentes concernant la mesure de la performance sont-elles communiquées de façon appropriée au sein du ministère ou de l'organisme?	
10.6	<u>Dotation en personnel et formation</u>	
10.6.1	Le personnel dont on dispose possède-t-il la compétence nécessaire pour s'acquitter de toutes ses obligations dans la mesure de la performance au sein du ministère ou de l'organisme?	
10.6.2	A-t-on défini et satisfait les besoins en formation et en perfectionnement des gestionnaires et du personnel de la mesure de la performance des programmes?	
10.6.2.1	A-t-on défini les besoins en formation et en perfectionnement des gestionnaires et du personnel de la mesure de la performance?	

(le terme "facilement" signifiant le degré de précision demandé par la direction).

10.3.3 A-t-on spécifié des délais de retour précis dans le cadre de la communication de renseignements sur la performance?

10.3.4 Les renseignements sur la performance sont-ils fournis à temps pour être d'une grande utilité dans le processus de prise de décisions par la direction?

10.3.5 Les niveaux appropriés de gestion ont-ils accès aux renseignements?

10.3.6 Les renseignements sont-ils présentés de façon à être facilement compris et à permettre de noter aisément les tendances, variations ou changements importants?

10.3.7 Dans le choix de la présentation des rapports opérationnels, a-t-on tenu compte des facteurs suivants?

Les graphiques - permettent les comparaisons, les résumés, indiquent les tendances;

Les tableaux - permettent l'analyse et la présentation des renseignements plus détaillés et plus précis;

Les descriptions - s'avèrent nécessaires pour transmettre des renseignements dans les explications, interprétations et éclaircissements.

- 10.2.1.2 Les mesures d'efficacité employées sont-elles représentatives des objectifs du programme?
- 10.2.1.3 Y a-t-il des mesures prises à l'égard de facteurs externes (par exemple, le niveau de chômage) qui ont des répercussions sur le programme?
- 10.2.1.4 Lorsqu'on ne peut mesurer les effets quantitatifs du programme, en mesure-t-on les effets qualitatifs?
- 10.2.1.5 Les éléments des résultats sont-ils connus et surveillés afin d'établir les changements dans leurs proportions?
- 10.2.1.6 Peut-on contrôler la contribution de chaque unité organisationnelle au résultat?
- 10.2.1.7 Emploie-t-on des méthodes appropriées afin de détecter les variations de l'efficacité? Par exemple:
- a) l'indexation des changements à partir de l'année de base;
- b) la comparaison des résultats avec les normes;
- c) la comparaison des résultats avec les prévisions;
- d) dans le cas de services ayant divers centres dont la production est identique, employer un rapport réel obtenu dans un centre et s'en servir d'étalon pour évaluer les autres. (On peut aussi employer la moyenne de tous les centres);
- e) au besoin, tenir compte des économies d'échelle.
- 10.2.2 Le système d'information sur le rendement tient-il compte des besoins aux divers niveaux de gestion?
- 10.2.3 L'information est-elle toute nécessaire, ou y a-t-il un excès d'information?
- 10.3.0 Opportunité, précision et utilité des renseignements sur la performance
- 10.3.1 Les renseignements sont-ils suffisamment précis par rapport aux buts qu'on leur a assignés?
- 10.3.2 Les renseignements sur la performance sont-ils facilement conciliables avec les comptes financiers pour les opérations?

- 10.1.3.3 Quel est le pourcentage du temps machine des systèmes informatiques qui est affecté à l'exécution de ces systèmes? Quel est le total mensuel des heures de temps machine?
- 10.1.4 Les systèmes d'information sur la performance ont-ils été documentés?
- 10.1.5 La procédure précise-t-elle les employés du ministère à qui l'on doit communiquer les renseignements sur la performance?
- 10.1.6 Lorsque l'on présente un rapport sur les exceptions, les critères d'exception ont-ils été établis?
- 10.1.7 Le système de présentation de rapports sur la performance tient-il régulièrement compte de la qualité des biens et services offerts par d'autres ministères du gouvernement?
- 10.1.8 Dans le ministère a-t-on distribué des responsabilités appropriées à des personnes précises en vue de la mise à jour de la coordination des renseignements sur la performance?
- 10.2 Pertinence des renseignements sur la performance
- 10.2.1 Les mesures de la performance (efficacité, qualité et niveau de service) actuelles ont-elles une idée adéquate et appropriée en vue du contrôle de tous les aspects importants de la performance des ministères?
- 10.2.1.1 L'information de contrôle permet-elle, au besoin, de faire la distinction entre les extrants discrectionnaires et les extrants non discrectionnaires?
- a) Non discrectionnaires: La nature, l'importance et l'opportunité des extrants est déterminée en grande partie par les gestionnaires supérieurs du programme (par exemple, le nombre d'inspections de plantes alimentaires, d'enquêtes sur les bénéficiaires d'assurance-chômage, de vérifications de déclarations d'impôts, etc.).
- b) Discrectionnaires: La nature, l'importance et l'opportunité des extrants est déterminée en grande partie par les gestionnaires supérieurs du programme (par exemple, le nombre de demandes externes (par ex., le volume du courrier, le nombre de déclarations d'impôt, de demandes de prestations de pension de vieillesse, etc.).

10.1	Etablissement des besoins et des structures en information	
10.1.1	Les gestionnaires de tous les niveaux ont-ils précisé le genre et la fréquence des renseignements dont ils ont besoin pour contrôler la performance dans la mise en oeuvre des plans opérationnels dans leur domaine de compétence?	
10.1.1.1	<p>10.1.1.1.1 Selon le cas, donne-t-on des renseignements sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la quantité de biens et de services produits? - la qualité des biens et des services produits? - le niveau des services offerts? - les ressources employées dans la production de biens et de services? - le degré de la réalisation des objectifs opérationnels? - les rapports (par exemple, les coûts à l'unité, les indices d'efficacité) entre les coûts ou les services offerts et les coûts des intrants affectés à la production? 	
10.1.2	<p>10.1.2 Ces gestionnaires ont-ils précisé le degré d'intégration qu'ils demandent dans les renseignements sur la performance et les finances?</p>	
10.1.3	<p>10.1.3 A-t-on élaboré les moyens appropriés afin de fournir les renseignements nécessaires, par exemple, des rapports informatiques, des programmes, etc.?</p>	
10.1.3.1	<p>10.1.3.1 Ces moyens permettent-ils des comparaisons entre les résultats et les prévisions au niveau des intrants, des extrants, des déficiences, de l'efficacité, de la qualité et du niveau de service?</p>	
10.1.3.2	<p>10.1.3.2 Quel est le pourcentage de l'effort de développement des systèmes informatiques qui est affecté au développement de systèmes de contrôle de gestion y compris le contrôle financier? Quel est l'effort total de développement des systèmes informatiques (dollars et années-personnes)?</p>	

Les questions figurant dans le présent élément visent aussi à permettre d'évaluer les mesures organisationnelles prises pour mettre en oeuvre la politique du Conseil du Trésor concernant la mesure de la performance (sous-élément 10.4 et 10.6). La grande variété des questions rend compte du privilège des ministères et des organismes de choisir l'approche de développement organisationnel qui convient le mieux à leur cadre respectif, tout en cherchant à établir l'étape de l'évolution organisationnelle à laquelle ils sont rendus. A cette fin, on vérifiera si des mesures fondamentales ont été prises ou non pour définir et communiquer les responsabilités et les rapports, et on tiendra d'établir, en outre, les liens essentiels avec la direction et d'autres groupes fonctionnels.

9.4.3	-	Les sous-affectations?	Les rapports incluent-ils:
9.4.4	-	Les déboursés?	
9.4.5	-	Les engagements non remplis?	
9.4.6	-	Les soldes disponibles?	
9.4.7		Le système de présentation de rapports restreint-il la distribution régulière des listes détaillées de transactions au seul personnel financier?	
9.5		Opportunité et précision des rapports de caisse	
9.5.1		Les rapports de caisse donnent-ils une idée juste de la situation de l'encaisse?	
9.5.2		Les rapports sont-ils reçus avec un délai suffisant pour permettre des mesures correctives et préventives?	

9.2.15	-	conseillers en matière de personnel, responsables des activités, sous-activités ou éléments d'activité, etc.?	
		Y a-t-il une formule appropriée permettant de déterminer et de répartir entre les activités:	
9.2.16	-	Les coûts directs?	
9.2.17	-	Les coûts indirects?	
9.2.18	-	Les coûts des services communs?	
		Les rapports financiers comportent-ils une répartition significative et appropriée des données financières sous forme de données opérationnelles pertinentes comme:	
9.2.19	-	Les résultats et la performance (voir chapitre 10)?	
9.2.20	-	Les heures-personnes et les jours-personnes employés?	
9.2.21	-	Les quantités d'autres ressources employées?	
9.2.22		Les systèmes de présentation de rapports et les rapports sont-ils conçus de façon que les renseignements soient le plus complet possible et qu'il n'y ait pas de répétition inutile?	
9.3		Opportunité et précision des rapports de gestion financière	
9.3.1		Les renseignements contenus dans les rapports financiers sont-ils suffisamment précis et actuels aux fins de la prise de décision et du contrôle de gestion?	
9.3.2		Les rapports sont-ils reçus avec un délai suffisant pour pouvoir prendre les mesures correctives et préventives?	
9.4		Utilité et contenu des rapports de contrôle de caisse	
		Le système de présentation de rapports nécessite-t-il la préparation de rapports à l'intention des agents financiers comportant des détails suivants:	
9.4.1	-	Les crédits?	
9.4.2	-	Les affectations?	

- 9.2.3 Les gestionnaires reçoivent-ils des renseignements financiers présentés de façon à souligner les exceptions importantes par rapport à l'utilisation prévue des ressources ou aux résultats escomptés?
- 9.2.4 Les résultats obtenus sont-ils comparés aux objectifs prévus et aux normes?
- 9.2.5 Est-ce que chaque gestionnaire supérieur reçoit des renseignements suffisamment détaillés lui permettant de surveiller utilement la performance de ses subordonnés?
- 9.2.6 Y a-t-il des communications adéquates entre agents financiers et les gestionnaires opérationnels en vue d'assurer que les rapports tiennent compte des changements dans les besoins des gestionnaires opérationnels?
- Les rapports de gestion financière des centres de responsabilité comprennent-ils des détails sur:
- 9.2.7 Les coûts budgétés de façon périodique, par élément d'activité?
- 9.2.8 Les coûts réels, par élément d'activité?
- 9.2.9 Les résultats opérationnels prévus, par élément d'activité, pour une période donnée (voir chapitre 10)?
- 9.2.10 Les résultats opérationnels, par élément d'activité (voir chapitre 10)?
- 9.2.11 Les coûts des ressources budgétées pour une période donnée, par article faisant l'objet d'un rapport?
- 9.2.12 Les coûts réels des ressources, par article faisant l'objet d'un rapport?
- 9.2.13 Les rapports présentent-ils les données opérationnelles de façon qu'on puisse facilement les comparer ou les identifier aux données financières? (voir 9.1.14)
- Le système de présentation de rapports rassemble-t-il des renseignements dans les rapports présentés aux:
- 9.2.14 - gestionnaires surveillants (par élément d'activité, centre de responsabilité et article faisant l'objet d'une déclaration)?

9.1.12	-	aux articles ministériels faisant l'objet d'une déclaration?
9.1.13	-	aux articles faisant l'objet d'une déclaration et aux articles standards désignés par le Conseil du Trésor?
9.1.14	-	aux articles économiques nécessaires aux fins des statistiques gouvernementales?
9.1.15	-	aux objectifs ministériels faisant l'objet d'une déclaration?
9.1.16	-	aux articles faisant l'objet d'une déclaration et aux articles normalisés désignés par le Conseil du Trésor?
9.1.17	-	aux articles économiques nécessaires aux fins des statistiques gouvernementales?
9.1.18		Le système de classification prévoit-il l'établissement dans les comptes ministériels des actifs et des passifs signalés dans l'état des éléments d'actif et de passif du gouvernement du Canada?
9.1.19		Le système de classification prévoit-il l'établissement, dans les comptes ministériels, des actifs et des passifs qui ne sont pas signalés dans l'état des éléments d'actif et de passif du gouvernement du Canada?
9.2		Utilité et contenu des rapports de contrôle de gestion financière
9.2.1		Les rapports financiers déterminent-ils et rassemblent-ils les renseignements d'une manière conforme à celle dont le ministère élabore des plans et constitue des budgets?
9.2.2		Les rapports identifient-ils nettement le gestionnaire responsable et l'étendue de ses responsabilités (par exemple, le titre du gestionnaire, son domaine de compétence et la période faisant l'objet du rapport)?

SYSTEMES D'INFORMATION FINANCIERE

9.

9.1 Etablissement d'une structure de codage et de classification

La structure comptable comprend-elle une classification selon :

9.1.1 - les entrées (l'article de dépense)?

9.1.2 - la responsabilité (centre de responsabilité)? et

9.1.3 - les résultats (les éléments d'activité, projets ou procédés)?

9.1.4 La structure de codage permet-elle de déterminer, de rassembler et signaler les données financières sur les activités d'un programme conformément à la façon dont le ministère élabore ses plans et établit son budget? (voir sections 3 et 4)

9.1.5 Les systèmes de classification comportent-ils les éléments des activités, ou sont déterminés les coûts des processus ou des projets les plus simples, qui sont accomplies en vue d'atteindre les objectifs d'un programme?

9.1.6 La structure d'activité du programme peut-elle être améliorée afin de permettre de mieux faire rapport en fonction d'objectifs précis?

9.1.7 Selon le système de classification, chaque élément d'activité doit-il avoir un résultat identifiable?

La structure de responsabilités correspond-elle à :

9.1.8 - la délégation de pouvoirs?

9.1.9 - la structure hiérarchique apparaissant sur les organigrammes du ministère?

9.1.10 Le système de classification permet-il, au besoin, de déterminer le centre de coût dans le cadre d'un centre de responsabilités?

9.1.11 La structure des comptes signale-t-elle adéquatement les entrées de ressources grâce à une classification complète des articles de dépenses ministérielles?

La structure des articles de dépenses permet-elle de déterminer les articles ministériels que l'on peut combiner ou relier?

Élément 9 - Systèmes d'information financière

La classification des comptes établit la manière dont les données financières sont déterminées, rassemblées et rapportées aux fins de la planification, de la répartition des ressources, du contrôle de gestion et de l'évaluation des résultats.

Le système de classification doit permettre le traitement des données selon les prévisions et les faits, conformément aux plans opérationnels de la direction pour l'année courante. Il faut donc employer une classification triple qui détermine :

- Les projets ou les processus effectués en vue d'atteindre les objectifs du programme (éléments d'activité) ;
- Les personnes qui sont responsables et comptables (centres de responsabilité) ;
- La nature des articles faisant l'objet de dépenses (articles faisant l'objet du rapport).

L'information financière sert au contrôle d'encaisse sur les crédits et les affectations de même qu'au contrôle de la gestion grâce à un système de budget ; voilà deux objectifs distincts mais connexes. Le contrôle de gestion grâce au système de budget exige que chaque gestionnaire suive un plan convenu échelonné dans le temps et qu'il rende régulièrement compte de ses actes par rapport aux prévisions. Ce système nécessite la présentation de rapports périodiques et uniformes sur les résultats obtenus par rapport aux plans opérationnels de la direction.

- 8.7.3 Le signalement et le recouvrement des pertes entraînées par les malversations de fonctionnaires conformément au Règlement sur le compte de garantie des fonctionnaires publics?
- 8.7.4 L'exploitation des comptes de fiduciaire, conformément au Règlement sur les comptes de recettes en fiduciaire?

8.5	Contrôle des comptes à recevoir	
8.5.1	Les directives et les manuels ministériels décrivent-ils à fond la politique et les procédures permettant d'enregistrer et de balancer les comptes à recevoir?	
	Y a-t-il des procédures de perception des comptes à recevoir comprenant:	
8.5.2	- Le repérage des comptes en souffrance grâce à des méthodes comme le classement chronologique?	
8.5.3	- Le recouvrement, dans certaines circonstances?	
8.5.4	- L'examen des comptes en souffrance par un agent supérieur?	
8.5.5	- des mesures en vue de recommander la suppression des mauvaises créances, conformément au Règlement sur la radiation des dettes?	
8.6	Prêts et avances	
8.6.1	Y a-t-il des procédures garantissant que les prêts et les avances sont approuvés conformément à la Loi ou aux règlements pertinents?	
8.6.2	Y a-t-il des procédures permettant de concilier tous les prêts et avances en souffrance dans les dossiers ministériels avec les soldes correspondants dans le compte central?	
8.6.3	Y a-t-il des procédures de réclamation et de recouvrement des versements périodiques et de l'intérêt payable?	
8.7	Autres domaines	
	Y a-t-il des procédures régissant:	
8.7.1	Le remboursement des recettes conformément au Règlement sur le remboursement des soldes encaissés?	
8.7.2	Le traitement des chèques impayés en vue de récupérer les fonds?	

8.2.7	Si le ministère établit des taux pour les activités apportant des recettes, a-t-il fait approuver une proposition détaillée de ces taux par le Conseil du Trésor?
8.2.8	Le prix des biens et des services comprend-il les coûts directs et indirects?
8.3	Recettes déclarées
8.3.1	Les systèmes et procédures régissant la production de recettes sont-ils documentés à fond dans les manuels du ministère?
8.3.2	Le crédit offert est-il régi par une politique ministérielle?
8.3.3	Les factures sont-elles remplies et enregistrées adéquatement?
	Les entrées suivantes sont-elles faites et contrôlées adéquatement?
8.3.4	- recettes provenant des comptes au comptant;
8.3.5	- recettes de ventes à crédit;
8.3.6	- notes de crédit;
8.3.7	- ventes d'articles en inventaire.
8.4	Réception et dépôt des recettes et des reçus
8.4.1	- caisse-recettes?
8.4.2	- avis d'accords interministériels?
8.4.3	Y a-t-il des procédures de contrôle des chèques postdatés?
8.4.4	Les procédures de réception et de dépôt des fonds respectent-elles le Règlement sur la réception et le dépôt des deniers publics?
	Les manuels et les directives du ministère expliquent-ils à fond la politique et les procédures du ministère régissant la réception, l'enregistrement, le contrôle et le dépôt des:

RECETTES NON-FISCALES ET COMPTES RECEVABLES

- 8.1 Généralités
- 8.1.1 Les politiques ministérielles sur les recettes non fiscales et les comptes recevables sont-elles documentées?
- 8.1.2 Le système servant à la comptabilité et au contrôle des recettes, des caisses-recettes, des comptes recevables, des prêts et des avances, est-il documenté?
- 8.1.3 Ce système prévoit-il une différenciation adéquate dans les fonctions des personnes?
- 8.2 Examen de la politique sur les recettes
- 8.2.1 Le ministère a-t-il déterminé tous ceux de ses programmes ou activités qui offrent des biens ou rendent des services au public et qui pourraient être rentables?
- 8.2.2 Le ministère a-t-il déterminé toutes les exigences statutaires et autres exigences de réglementation visant ses recettes non-fiscales? Y a-t-il des procédures adéquates permettant de vérifier si l'on respecte les exigences?
- 8.2.3 Le raisonnement, suivi par le ministère lorsqu'il offre des biens ou rend des services au public, gratuitement, est-il bien étayé?
- 8.2.4 Lorsqu'il offre des biens ou des services au public, le ministère examine-t-il annuellement ses taux de façon à établir s'il doit ajuster ses taux ou en appliquer de nouveaux?
- 8.2.5 Le ministère entreprend-il une analyse périodique des coûts-avantages de l'administration nécessaire à la facturation et à la perception des diverses recettes?
- 8.2.6 Si le Conseil du Trésor établit des taux pour les activités apportant des recettes, le ministère fournira-t-il au Conseil du Trésor assez de renseignements sur les coûts pour permettre d'établir une tarification appropriée?

Le présent élément porte sur la responsabilité qu'ont les ministères d'user de réalisme lorsqu'ils prétendent avoir des recettes; de contrôler les créances en souffrance; d'employer des procédures de recouvrement adéquates; et d'assurer que les fonds reçus sont adéquatement protégés et comptabilisés.

7.14.12	-	des changements dans les plans opérationnels?
7.14.13	-	des changements dans les prix?
7.14.14	-	des changements dans les niveaux des actifs?
<u>Contrôle des engagements</u>		
7.14.15	-	Les genres de transactions qui doivent être engagées sont-ils spécifiés?
Y a-t-il des procédures régissant:		
7.14.16	-	l'emploi des registres des engagements non remplis pour chaque centre de responsabilité?
- la mise à jour d'un dossier permanent des engagements dans le cadre:		
7.14.17	(1)	des projets d'immobilisations?
7.14.18	(1)	des subventions ou des contributions?
7.14.19	(1)	des dépenses de tout genre pour l'année prochaine?
- la déclaration centralisée des engagements selon les centres de responsabilité:		
7.14.20	(1)	chaque mois, toute l'année?
7.14.21	(1)	plus fréquemment, à la demande des agents ayant le pouvoir de payer?
7.14.22	-	l'examen régulier des engagements non remplis afin d'établir s'ils sont toujours valables et sont attribués à la bonne année financière?

7.14.1	-	contrôle des crédits, des affectations et des sous-affectations?
7.14.2	-	prévisions d'encaissees?
7.14.3	-	contrôle des engagements?
7.14.4		Le système de contrôle du budget du centre de responsabilité est-il documenté?
<hr/>		
		Contrôle des crédits et des affectations
		Y a-t-il des procédures régissant:
7.14.5	-	la mise à jour des comptes de contrôle pour les affectations prescrites par le Conseil du Trésor?
7.14.6	-	la mise à jour des comptes de contrôle des affectations pendant des périodes d'approvisionnement provisoire ou dans le cadre des pouvoirs spéciaux du gouverneur général?
7.14.7		Le système de contrôle des crédits et des affectations empêche-t-il que les dépenses dépassent les affectations?
7.14.8	Y a-t-il des procédures visant à assurer que les paiements des biens et des services reçus le 31 mars ou avant sont imputés à la bonne année?	
<hr/>		
		Contrôle des sous-affectations
		Y a-t-il des procédures régissant:
7.14.9	-	la mise à jour des comptes de contrôle des sous-affectations lorsque le pouvoir de payer est délégué à des agents de façon décentralisée?
7.14.10	-	la préparation des prévisions d'encaissees?
7.14.11		Le système de prévision d'encaissees est-il fondé sur des budgets financiers échelonnés dans le temps (tant les prévisions d'encaissees aux fins du ministère que celles qui sont préparées à l'intention du ministère des Finances). Les prévisions d'encaissees sont-elles mises à jour régulièrement afin de tenir compte:

A-t-on documenté les systèmes suivants de contrôle de caisse:

Généralités	
7.14	Contrôle de caisse
7.13.7	Les procédures de contrôle de la portion informatique ont-elles été documentées et communiquées aux parties intéressées?
7.13.6	Dans le ministère, y a-t-il des procédures adéquates de contrôle de la portion informatique du processus de comptabilisation de la liste de payer?
7.13.5	- Les dossiers individuels de la rémunération et des congés sont tenus à jour?
7.13.4	- Les taux de rémunération et autres, stipulés dans les règlements et directives du ministère et du Conseil du Trésor sont appliqués uniformément?
7.13.3	- Les contrôles internes incorporés au système sont suffisants pour empêcher toute fraude et détecter les erreurs, et sont efficaces?
7.13.2	- L'on respecte les règlements du ministère ou de l'Administration et les instructions ayant trait à la rémunération et aux indemnités?
7.13.1	- Les bordereaux des chèques sont remplis adéquatement, dûment autorisés et traités rapidement?
7.13	Personnel et rémunération
7.12.2	Dans le ministère, emploie-t-on un système de contrôle interne adéquat afin de vérifier si les chèques demandés auprès du MAS font partie des catégories approuvées?
7.12.1	Les chèques du Receveur Général demandés auprès du MAS font-ils tous partie des catégories approuvées aux termes des directives du Conseil du Trésor?
7.12	Distribution des chèques du Receveur Général

Le ministère emploie-t-il des procédures en matière de personnel et de contrôle de la rémunération qui sont documentées et qui assurent que:

7.9	Documentation et communication des pouvoirs délégués	
7.9.1	Le document officiel de délégation suit-il une présentation facile à distribuer et à employer par tous ceux qui doivent tenir compte des pouvoirs en matière financière?	
7.9.2	A-t-on distribué des fiches de signature spécimen à tous les employés qui doivent reconnaître le pouvoir de signer en matière financière tant dans le ministère que dans les bureaux d'émission des chèques du ministère des Approvisionnements et Services?	
7.9.3	Y a-t-il des procédures prévoyant l'examen annuel et la mise à jour de tous les pouvoirs de signer délégués et de toute les fiches de signature-spécimen?	
7.10	Règlements et directives	
	Les agents ayant le pouvoir de dépenser ou de payer doivent-ils suivre des procédures qui:	
7.10.1	- respectent toutes les exigences du Règlement sur le contrôle des comptes et la demande de paiement?	
7.10.2	- énumèrent les responsabilités respectives des agents qui assurent l'obéissance au Règlement sur le contrôle des comptes et la demande de paiement?	
	Y a-t-il des procédures régissant:	
7.10.3	- l'exploitation des comptes de banque des ministères de façon qu'elle soit conforme à la partie II du Règlement sur l'émission des chèques?	
7.10.4	- la cession de dettes de façon qu'elle soit conforme au Règlement sur les dettes cédées et les paiements effectués en vertu d'une procuration?	
7.11	Procédures de vérification	
7.11.1	Y a-t-il des procédures de contrôle adéquates des dépenses effectuées dans le ministère, ces procédures ont-elles été documentées et communiquées à toutes les parties intéressées?	
7.11.2	Les procédures, employées dans le ministère, en vue du contrôle de la partie informatique du processus de comptabilisation des dépenses, ont-elles été documentées et communiquées à toutes les parties intéressées?	

7.8.2 Le pouvoir de dépenser, délégué aux surveillants et aux gestionnaires des centres de responsabilité, l'est-il seulement en ce qui a trait à leurs propres budgets et à ceux de leurs subordonnés? (voir 4.1.4)

7.8.3 Lorsque le pouvoir de dépenser est délégué à des agents autres que des surveillants et des gestionnaires de centres de responsabilité, le document de délégation stipule-t-il clairement que ces agents exercent ce pouvoir au nom des gestionnaires ayant la responsabilité d'un budget?

7.8.4 Le pouvoir de payer est-il délégué seulement aux agents financiers et aux autres agents indépendants?

7.8.5 Dans le cadre d'une affectation précise, le pouvoir de donner un certificat d'engagement est-il accordé, soit aux gestionnaires ayant le pouvoir de dépenser, soit aux agents ayant le pouvoir de payer et non pas aux deux?

Exige-t-on que:

7.8.6 - pour un paiement particulier, le pouvoir de dépenser et le pouvoir de payer ne soient pas exercés par la même personne?

7.8.7 - le pouvoir de payer ne soit pas exercé avant l'obtention du certificat nécessaire en vertu de l'article 27 de la Loi?

7.8.8 - dans une organisation, les pouvoirs sont délégués à des postes et non à des personnes?

7.8.9 - les pouvoirs ne sont pas exercés par des personnes assumant les responsabilités opérationnelles d'un supérieur, à moins qu'une autorité compétente ait désigné ces personnes par écrit en vue de remplir les fonctions du poste de façon temporaire?

7.8.10 - le pouvoir de dépenser est-il délégué seulement aux postes classifiés au niveau FI-2 et plus, ou assimilés?

7.8.11 - Y a-t-il des instructions précisant qu'un employé ne peut exercer le pouvoir de payer ou de dépenser relativement à un paiement dont il peut bénéficier personnellement?

La documentation du système comptable précise-t-elle, chaque fois qu'ils se produisent, les types suivants de contrôle comptable:

7.6 Contrôles comptables

7.6.1 - contrôles de l'ordre numérique?

7.6.2 - totaux de contrôle?

7.6.3 - contrôles des lots?

7.6.4 - vérifications répétées?

7.6.5 - contrôles de la responsabilité?

7.6.6 - échantillonnage statistique?

7.6.7 - autres contrôles (préciser)?

7.6.8 Y a-t-il des procédures exigeant l'approbation d'un agent désigné pour tout changement dans l'application des contrôles comptables?

7.6.9 Y a-t-il des procédures stipulant que tous les employés doivent prouver qu'ils ont exercé les contrôles comptables dont ils ont la charge en signant ou en initialant des pièces comptables?

7.7 Système de codage

7.7.1 Y a-t-il des instructions expliquant l'emploi de divers domaines de codage?

7.7.2 Le système de codage comprend-il des codes de classement?

7.7.3 Y a-t-il des procédures régissant la circulation des codes et des instructions de codage à tous les centres de responsabilité et au personnel affecté aux finances?

7.8 Délégation des pouvoirs de signer en matière financière

7.8.1 Les principes de la délégation du pouvoir de signer en matière financière et les responsabilités qui en découlent sont-ils expliqués par écrit aux gestionnaires qui ont reçu le pouvoir de signer?

Y a-t-il des procédures permettant d'établir le genre et l'importance des augmentations qui sont nécessaires afin de satisfaire:

- 7.4.3 - Le besoin d'information sur les coûts?
 - 7.4.4 - Le besoin de contrôle d'inventaire?
- Les procédures portant sur la méthode de la comptabilité d'exercice prévoient-elles:

- 7.4.5 - l'entrée des factures payées après la date finale d'émission des chèques?
- 7.4.6 - l'entrée des factures reçues mais non payées après la date limite de l'émission des chèques?
- 7.4.7 - l'entrée des prévisions de biens et de services reçus mais pour lesquels aucune facture n'a été reçue?

- 7.4.8 - d'autres entrées permettant d'ajuster les coûts ou les revenus pour la période?

7.5 Comptabilité pour les inventaires de matériaux et d'approvisionnements, de matériel et d'autres actifs fixes

Y a-t-il des lignes directrices permettant d'établir le montant où il faut effectuer un contrôle indépendant des inventaires:

- 7.5.1 - au moyen de registres détaillés?
- 7.5.2 - au moyen de comptes de contrôle?

7.5.3 Y a-t-il des procédures documentées permettant de tenir à jour des registres détaillés d'inventaire et des comptes de contrôle?

7.5.4 Y a-t-il des procédures d'inventaire matériel et de comparaison du dénombrement avec les inscriptions aux livres?

7.3	Services de comptabilité et présentation de rapports	
7.3.1	Les données détaillées de comptabilité qui sont entrées dans le système principal de comptabilité du ministère sont-elles un sous-produit de l'enregistrement des caisses-déboursés?	
	Lorsque la conception du système de comptabilité prévoit l'apport d'une ou de plusieurs organisations de service, y a-t-il des procédures nécessitant un accord écrit avec chacune de ces organisations, accord spécifiant:	
7.3.2	- Les services à fournir?	
7.3.3	- Les responsabilités assumées par l'organisation de service dans la comptabilité et le contrôle interne?	
	L'accord précise-t-il que le ministère a le droit d'obtenir des renseignements sur:	
7.3.4	- La conception et le fonctionnement des systèmes exploités en son nom par l'organisation de service?	
7.3.5	- toute modification apportée à ces systèmes?	
7.3.6	Les résultats de vérifications indépendantes de ces systèmes?	
7.3.7	Dans les ministères, y a-t-il des procédures documentées permettant un examen périodique du respect apporté aux accords intervenus avec les organisations de service et de la pertinence de ces accords?	
7.3.8	Le ministère a-t-il des procédures de contrôle de la qualité du service offert par l'organisation de service?	
7.4	Les inscriptions comptables	
7.4.1	Lorsque le pouvoir de paiement a été exercé, est-il obligatoire d'envoyer les demandes de paiement, directement et sans délai, aux bureaux des Services du ministère des Approvisionnements et Services?	
7.4.2	Y a-t-il des procédures prévoyant l'entrée périodique des engagements non remplis dans le système de comptabilité?	

7.1 Comptabilité

7.1.1 Le principal système de comptabilité des dépenses employé dans le ministère est-il documenté? (voir 6.3.7 à 6.3.16)

7.1.2 Y a-t-il des procédures exigeant la concordance de ce système principal de comptabilité avec les comptes centraux du Canada?

7.1.3 Le système principal de comptabilité ou les systèmes secondaires qu'il contrôle représentent-ils la seule source d'information financière?

7.1.4 Les données financières sur les rapports financiers sont-elles toutes contrôlées par un seul centre de responsabilité afin d'assurer la précision et la comparabilité avec les données financières? (voir 9.2.13)

7.2 Intégration des systèmes secondaires de comptabilité

Y a-t-il des procédures d'entrée et de conciliation des données financières dans les systèmes secondaires suivants permettant de contrôler les comptes dans le système de comptabilité principal?

7.2.1 - inventaires des matériaux et des approvisionnements;

7.2.2 - inventaires des travaux en cours;

7.2.3 - inventaires du matériel;

7.2.4 - autres valeurs fixes;

7.2.5 - répartition de la liste de paye;

7.2.6 - répartition des coûts;

7.2.7 - divers (préciser).

7.2.8 Les systèmes secondaires de comptabilité mentionnés (7.2.1 à 7.2.7) sont-ils documentés?

Domaine III - LE CONTRÔLE

Elément 7 - Dépenses

Cet élément porte sur les exigences de base, nécessaires à l'efficacité des systèmes de comptabilité, de contrôle interne et de délégation des pouvoirs financiers.

Au minimum, ces systèmes doivent satisfaire aux exigences de la Loi sur l'administration financière, des politiques et règlements du Conseil du Trésor ainsi qu'à celles du Receveur général.

De plus, les questions sont conçues de façon à évaluer l'aptitude des systèmes à satisfaire aux besoins d'information établis dans les éléments 9 et 12.

6.3.21	L'organisation financière centrale examine-t-elle les inscriptions supplémentaires au Manuel faites par la direction et les bureaux régionaux de façon à en assurer la conformité avec les procédures du ministère?	
6.3.22	L'agent financier supérieur autorise-t-il toutes les modifications apportées au Manuel?	
6.4	<u>Dotation en personnel et formation</u>	
	<u>Evaluation des agents financiers</u>	
6.4.1	L'agent financier supérieur a-t-il un programme pour l'examen des évaluations de la performance de tous les agents financiers du ministère?	
6.4.2	Les gestionnaires des centres de responsabilité préparent-ils régulièrement des évaluations de la performance de leur(s) agent(s) financier(s)?	
6.4.3	Ces rapports d'évaluation de la performance sont-ils envoyés à l'agent financier supérieur aux fins d'examen et d'approbation?	
	<u>Programme de formation</u>	
	Le ministère a-t-il un plan de formation en administration financière conçu à l'intention:	
6.4.4	- des agents et du personnel financiers;	
6.4.5	- des gestionnaires et du personnel opérationnels?	
6.4.6	Le plan de formation est-il documenté?	
6.4.7	A-t-il un roulement des fonctions de façon à assurer un personnel de réserve pour les postes clés ou importants de l'organisation financière?	
6.4.8	Le roulement (ou l'absence de permanence) des employés occupant des postes importants ou clés de l'organisation financière semble-t-il constituer un problème?	

6.3.3	-	la classification des comptes;
6.3.4	-	la préparation des budgets;
6.3.5	-	le contrôle budgétaire;
6.3.6	-	les rapports financiers;
6.3.7	-	la vérification et le paiement des comptes;
6.3.8	-	le contrôle des affectations;
6.3.9	-	le contrôle des engagements;
6.3.10	-	la délégation du pouvoir de signer;
6.3.11	-	la comptabilité et le contrôle des recettes et des comptes à recevoir (Voir 8.1.1 et 8.1.2);
6.3.12	-	la radiation des dettes;
6.3.13	-	la comptabilité et le contrôle des subventions;
6.3.14	-	la comptabilité, le contrôle et la vérification des cotisations;
6.3.15	-	les comptes d'avances;
6.3.16	-	le personnel et la rémunération?
Le Manuel:		
6.3.17	-	est-il facile à consulter;
6.3.18	-	renferme-t-il des renseignements pertinents et à jour?
6.3.19	-	Le Manuel prévoit-il l'insertion de directives, d'instructions, de lettres circulaires, et autres, publiées par les directions et les bureaux régionaux en vue de remplir les conditions précises de programmes particuliers, etc.?
6.3.20	-	Existe-t-il des procédures visant à assurer la mise à jour du Manuel (y compris des procédures régissant l'insertion temporaire dans le Manuel, de directives, d'instructions ou de lettres circulaires, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'on prenne des décisions sur les modifications à apporter)?

6.2 Liens fonctionnels

6.2.1 Les organigrammes de l'organisation comprennent-ils une hiérarchie fonctionnelle de l'autorité et de l'imputabilité entre la fonction financière au niveau ministériel et opérationnel?

Les énoncés de fonctions des agents financiers définissent-ils les attributions opérationnelles et fonctionnelles et établissent-ils les différences existant entre ces deux types de fonction:

6.2.2 - au niveau du ministère?

6.2.3 - au niveau du programme?

6.2.4 - au niveau du centre de responsabilité?

6.2.5 Les documents concernant l'autorité fonctionnelle sont-ils bien compris et se conforme-t-on, au sein du ministère, à la notion qui y est exposée?

6.2.6 Existe-t-il des documents sur les attributions des gestionnaires des centres de responsabilité concernant l'administration financière (par exemple, dans le cas de la préparation des budgets, parmi les attributions du gestionnaire figurait la prévision exécutée en fonction des résultats prévus et des ressources matérielles qui nécessitent des fonds; dans le cas du contrôle budgétaire, les attributions comprendraient l'explication des causes des écarts importants entre les coûts prévus et réels des extrants, et la mise en oeuvre de mesures appropriées en vue d'obtenir des ressources supplémentaires, de réduire les coûts ou d'améliorer l'efficacité, et ce, en vue de résoudre les problèmes révélés par les écarts (Voir 4.1.2, 4.2.2 et 4.3.1)

Diffusion de la politique financière

6.3.1 Le Manuel de l'administration financière du ministère est-il publié sous l'autorisation du sous-chef?

Le Manuel décrit-il les systèmes du ministère concernant: 6.3.2 - l'administration de la fonction;

6.1.9	-	Les services financiers du ministère (c'est-à-dire un groupe chargé de desservir les unités centrales du ministère dont le service n'est pas assuré par des agents financiers affectés à un programme ou aux opérations sur le terrain)?
6.1.10	-	autres (préciser)?
6.1.11	-	Quelle est la taille (en années-personnes et en dollars) de la fonction de l'administration financière du ministère? (Inscrire en outre, s'il y a lieu, les niveaux et les compétences professionnelles du personnel).
6.1.12		Les descriptions de poste concernant le personnel chargé de l'administration financière décrivent-elles clairement toutes les fonctions à exercer?
6.1.13		Les descriptions de poste existantes sont-elles à jour?
6.1.14		Existe-t-il des procédures visant à assurer la mise à jour des descriptions de poste?
6.1.15	-	Informez le sous-chef (ou le chef de la direction) et son personnel des besoins du ministère dans le domaine de l'administration financière;
6.1.16	-	Informez le sous-chef (ou le chef de direction) des répercussions financières des décisions prises à l'étape de la planification et des opérations;
6.1.17	-	Donner des conseils en ce qui a trait à l'application des prescriptions législatives, financières ou de réglementation du Parlement et des organismes centraux;
6.1.18	-	Diriger la conception, la communication et la mise à jour des systèmes d'administration financière;
6.1.19	-	Fournir avis et conseils au sujet de l'organisation, la dotation en personnel et la formation d'unités financières?

Descriptions de poste

6. GESTION DE LA FONCTION FINANCIERE

6.1	Structure et responsabilités organisationnelles	
6.1.1	Le sous-chef a-t-il attribué la responsabilité du système de gestion financière du ministère à un agent financier supérieur?	
6.1.2	L'agent financier supérieur est-il membre du comité de gestion supérieur ou de direction?	
6.1.3	L'agent financier supérieur exerce-t-il d'autres fonctions que celles de l'administration financière?	
6.1.4	*Dans l'affirmative, veuillez les énumérer ci-dessous en inscrivant le nombre d'années-personnes en cause pour chacune:	(i) (ii) (iii) (iv) (v)
6.1.5	Y a-t-il un agent financier supérieur travaillant à plein temps au ministère?	
6.1.6	- La préparation et le contrôle budgétaires (c'est-à-dire la planification financière, le budget des dépenses du ministère, le contrôle des crédits annuels et des affectations, le système budgétaire du centre de responsabilité et le système d'analyse des écarts? (Voir 4.1.1)	
6.1.7	- Les systèmes de comptabilité et de présentation de rapports (c'est-à-dire les rapports financiers du ministère et l'unification des systèmes de comptabilité ministériels et centraux)?	
6.1.8	- Les contrôles et les pouvoirs financiers (c'est-à-dire le contrôle financier des dépenses, des recettes et des comptes à recevoir)?	

Le présent élément porte sur les mesures organisationnelles et les méthodes de communication devant exister au sein d'un ministère pour les responsabilités et les pouvoirs financiers soient respectivement assumés et exercés de façon satisfaisante.

La responsabilité de bien des aspects d'un système de contrôle financier incombe aux gestionnaires opérantionnels qui ont reçu le pouvoir de dépenser des fonds dans le cadre d'un budget approuvé. On attribue d'autres responsabilités au personnel de soutien qui est chargé de fournir des avis ou des services fonctionnels, mais qui n'est pas directement responsable de l'administration financière.

Afin de s'assurer que le système est conçu et fonctionne de façon efficace et efficiente, il doit y avoir un point de contact, au sein de chaque ministère, qui sera un agent financier supérieur épaulé par un personnel de soutien satisfaisant.

- 5.4 Cadre de travail commun au programme ou à l'activité et au centre de responsabilité
- 5.4.1 Existe-t-il des structures détaillées pour le programme ou l'activité et le centre de responsabilité devant servir de cadre de référence commun pour toutes les fonctions mentionnées précédemment?
- * Les réponses fourniront de l'analyse et du résumé des réponses faisant suite à des questions précises figurant dans le questionnaire du PPCG.

5. RAPPORTS ET STRUCTURES DE CONTRÔLE ORGANISATIONNELS*

5.1	Structure et responsabilités organisationnelles
5.1.1	Existe-t-il, au sein du ministère, des points de contact et/ou des structures organisationnels en vue d'exercer toutes les fonctions d'administration exposées dans l'enquête PPCG? Veuillez les décrire brièvement. Exemples de fonctions:
5.1.2	<p>At-on attribué les responsabilités et pouvoirs concernant les fonctions susmentionnées aux personnes compétentes de l'organisation?</p> <p>Liens fonctionnels</p> <p>Existe-t-il des liens organisationnels qui conviennent aux fonctions administratives suivantes:</p> <p>la planification stratégique;</p> <p>la planification opérationnelle;</p> <p>la planification/budgétisation financière;</p> <p>l'administration financière;</p> <p>l'analyse/contrôle de la performance;</p> <p>l'évaluation des programmes;</p> <p>la communication avec les services de soutien.</p>
5.2	Liens fonctionnels
5.2.1	Existe-t-il des liens organisationnels qui conviennent aux fonctions administratives suivantes:
5.2.2	<p>Le ministère a-t-il communiqué les responsabilités de chaque fonction administrative mentionnée à chacune des autres fonctions et s'est-il bien fait comprendre?</p> <p>Dotation en personnel et formation</p>
5.3.1	<p>Le ministère a-t-il le personnel nécessaire et compétent (et les programmes de perfectionnement voulus) pour exercer les fonctions administratives examinées lors de la PPCG?</p>

Cet élément examine en outre deux autres questions. La première porte sur la mesure dans laquelle les ministères ont un personnel suffisamment formé pour exercer les fonctions de gestion mentionnées ci-dessus. La seconde tente d'établir si tous les domaines fonctionnels utilisent, comme cadre de référence commun, les mêmes structures concernant les programmes, les activités et les centres de responsabilité, ce qui est essentiel dans la plupart des cas, sauf dans certaines circonstances particulières.

En résumé, les questions figurant dans le présent élément traitent de tous les sujets organisationnels concernant l'efficacité du contrôle de gestion et, par le fait même, abordent la totalité ou la plupart des autres éléments de la PPCG. Bon nombre d'éléments comprennent des questions concernant des sujets organisationnels précis; le présent élément regroupe, analyse et résume tous ces renseignements afin d'assurer que toutes les fonctions soient présentes et convenablement intégrées de façon à garantir l'efficacité du système de contrôle de gestion. Les réponses aux questions générales du présent élément sont donc fondées sur l'analyse de questions connexes, figurant dans d'autres éléments. On ne posera pas de nouvelles questions au sujet d'un ministère.

Il est à noter, finalement, qu'un ministère devrait compter davantage sur la performance de ses employés que sur sa structure technique et ses rapports. Toutefois, ce genre d'enquête ne peut faire partie du cadre actuel de la PPCG.

Les questions figurant dans le présent élément visent à établir jusqu'à quel point les ministères ont des rapports et des structures de contrôle organisationnels en vue d'assurer l'efficacité de l'administration financière, ainsi qu'à définir les activités connexes de planification et de contrôle opérationnels dont dépend la fonction financière. Le PPCG considère la planification, l'administration financière, la mesure de la performance, l'évaluation des programmes et la vérification interne comme étant les principales fonctions intervenant dans le contrôle des activités ministérielles.

Toutes ces fonctions doivent être définies au sein du ministère et les responsabilités et pouvoirs en matière d'exécution des tâches devront être attribués aux personnes compétentes. Dans la plupart des cas, les tâches seront confiées à des unités organisationnelles définies, par exemple, l'administration financière et la vérification interne. Il existe, pour ce genre de fonctions, certains types communs de structures organisationnelles. Dans d'autres cas tels que la mesure de la performance, les fonctions sont intégrées aux attributions normales de chaque gestionnaires et aucune structure précise n'est prévue. Toutefois, l'important est que les attributions soient imparties de façon à englober toutes les fonctions mentionnées ci-dessus.

La responsabilité de chacune de ces fonctions ayant été établie, il est essentiel de créer certains liens clés ou "chevauchements" entre ces fonctions de façon à assurer la cohérence du processus de gestion. Ces liens fonctionnels sont nécessaires à diverses étapes des activités comme lors de la préparation des objectifs, des lignes directrices, des prévisions de programme, du budget des dépenses principal, des plans de travail, des budgets du ministère et lors de la mise en oeuvre des programmes et du contrôle des opérations, de l'application des mesures correctives et de la réalisation des évaluations des programmes. Le présent élément a pour principal objectif de déterminer l'efficacité de ces liens fonctionnels fondamentaux.

Domaine 2 - ORGANISATION ET MISE EN OEUVRE

Le deuxième domaine, soit l'organisation et la mise en oeuvre, examine la mesure dans laquelle les ministères disposent de structures et de rapports organisationnels leur permettant d'accomplir les tâches relatives à la planification, au contrôle et à la vérification exposées aux domaines 1, 3 et 4. L'enquête vise à définir les structures d'organisation fonctionnelle et les responsabilités pour les domaines 1, 3 et 4; à examiner les liens existant à la fois au sein des fonctions et entre les groupes fonctionnels; et à établir si les ministères ont le personnel suffisant et ayant les compétences voulues pour assumer les principales responsabilités en matière de contrôle de gestion.

- 4.5.6 - L'évaluation des répercussions, sur les objectifs du programme, des variations des extrants prévus par rapport à ceux qui ont été mentionnés dans les lignes directrices du budget;
- 4.5.7 - L'évaluation des modifications que l'on a prévu apporter en matière de niveaux des stocks;
- 4.5.8 - Le rapprochement des coûts globaux et des coûts-plafond du programme;
- 4.5.9 - L'évaluation des répercussions du budget sur les services de soutien?
- 4.5.10 Les budgets semblent-ils être examinés par tous les niveaux appropriés de la direction?
- 4.5.11 Les décisions concernant le budget prises par des fonctionnaires supérieurs de la direction sont-elles suffisamment expliquées et justifiées aux gestionnaires opérationnels de niveaux inférieurs?
- Les budgets des centres de responsabilité sont-ils corrigés en conséquence au cours de l'année si l'on observe:
 - d'importantes modifications aux plans opérationnels;
 - des variations de prix imprévues;
 - des changements au niveau des extrants?

4.4.10	Des données statistiques sont-elles, s'il y a lieu, recueillies ou obtenues autrement en vue de servir de base de données dans la préparation des budgets? Dans la négative, devrait-on élaborer une base de données? (Voir section 3)
4.4.11	Les fonds du ministère sont-ils entièrement affectés au niveau ministériel approprié, sans qu'aucune réserve disponible ne soit prévue?
4.4.12	S'il y a des réserves, les a-t-on prévues pour les cas d'urgence?
4.4.13	A-t-on précisé et documenté divers cas d'urgence pour lesquels la réserve a été prévue?
4.4.14	Au sein du ministère, existe-t-il des faits antérieurs qui justifient le raisonnement suivi et les pourcentages utilisés dans le cadre de la surbudgétisation. (C'est-à-dire qu'on a permis que des budgets globaux excèdent l'analyse du budget principal des dépenses compte tenu du fait que certains centres de responsabilité risquent de dépasser leur propre budget).
4.5	Examen et approbation
4.5.1	Les budgets sont-ils approuvés à tous les niveaux appropriés de la direction d'un ministère de façon à assurer que les plans sont complets, que les charges de travail prévues sont réalistes, que les normes peuvent être satisfaites, et que ces plans sont semblables à ceux d'autres centres compte tenu des différences dans les conditions?
4.5.2	Les procédures concernant l'examen des budgets des centres de responsabilité par les gestionnaires de niveau supérieur et leurs agents financiers comprennent-elles:
4.5.2	- la vérification de tous les calculs;
4.5.3	- le rapprochement des coûts unitaires et des moyennes du programme observés dans d'autres centres de responsabilité;
4.5.4	- la vérification des besoins minimaux en ressources;
4.5.5	- l'examen des raisons des écarts par rapport au coût unitaire moyen ou du manque de conformité avec les autres lignes directrices;

4.3.4	Les gestionnaires des centres de responsabilité prépareront-ils les budgets selon un processus ascendant et en vue de se conformer à des directives à mouvement descendant?	
4.4	Préparation des budgets d'exploitation de l'année en cours à partir de plans	
4.4.1	Les plans de travail des opérations, documentés et échelonnés, servent-ils de fondement à la préparation des budgets des opérations?	
4.4.2	Les budgets sont-ils préparés en fonction des résultats prévus?	
4.4.3	A-t-on défini les activités de façon à pouvoir clairement déterminer les coûts qu'entraîne la réalisation de chaque objectif et sous-objectif du programme?	
4.4.4	Les éléments d'activité de niveaux inférieurs définissent-ils les processus ou projets fondamentaux contribuant à la réalisation des objectifs du programme?	
4.4.5	Est-il possible d'établir avec précision le coût de ces processus ou projets?	
4.4.6	Y a-t-il un résultat apparent et valable pour chaque processus ou projet? (Voir section 3)	
4.4.7	Les gestionnaires opérationnels doivent-ils fixer des objectifs et buts précis et clairement définis ainsi qu'établir des plans de travail échelonnés y ayant trait, et ce aux fins de la préparation de budgets d'exploitation échelonnés?	
4.4.8	Les plans opérationnels respectent-ils les objectifs et plans annuels établis au cours de la préparation du Budget des dépenses? (Voir section 3)	
4.4.9	Y a-t-il des procédures concernant la documentation et la communication des objectifs, des buts, des plans des travaux échelonnés ainsi que des résultats prévus relatifs aux budgets et devant servir de fondement à l'analyse, aux mesures correctives et à l'imputabilité? (Voir section 3)	

4.2.5	-	Les lignes directrices concernant l'obtention des résultats projetés pour chaque élément d'activité prévu. Sont-elles conformes aux décisions prises au cours de l'établissement des prévisions de programme et du budget des dépenses?
4.2.6	-	Les directives concernant la transformation en budgets des plans de travail des opérations;
4.2.7	-	Les feuilles de travail normalisées ayant trait aux budgets;
	-	Les coûts unitaires, pour chaque élément d'activité, fondés sur l'analyse:
4.2.7.1	-	des coûts de l'année précédente;
4.2.7.2	-	des variables concernant le volume;
4.2.7.3	-	des prévisions de variations de prix;
4.2.7.4	-	de la mesure du travail.
4.2.8	-	les méthodes de détermination des coûts minimaux par article de dépenses;
4.2.9	-	les directives concernant la correction d'écarts par rapport au coût unitaire moyen du programme?
4.2.10		Existe-t-il une méthode uniforme pour la préparation des budgets d'exploitation concernant divers programmes?
4.3		<u>Participation de la direction</u>
4.3.1		Afin d'assurer leur engagement à l'égard des budgets, y a-t-il des indications précises stipulant que les gestionnaires assumant des responsabilités budgétaires doivent participer à tous les aspects de la préparation de leur budget? (Voir 6.2.6)
4.3.2		Les gestionnaires se conforment-ils à ces indications?
4.3.3		Si les opérations sont telles que l'on juge qu'une partie ou que la totalité des coûts ne fait pas l'objet d'un contrôle de gestion, les coûts sont-ils classés selon la possibilité de les contrôler?

4.1	Etablissement des responsabilités
4.1.1	Les rôles et responsabilités de la planification et des finances sont-ils clairement définis? (Voir section 5 et sous-élément 6.1.6).
4.1.2	A-t-on clairement et convenablement défini les attributions des gestionnaires opérationnels et des agents financiers en ce qui a trait à la planification et la budgétisation? (Voir section 3 et sous-élément 6.2.6).
4.1.3	La responsabilité en matière de budgets des gestionnaires des centres de responsabilité est-elle proportionnée à leur responsabilité opérationnelle?
4.1.4	Le gestionnaire du centre de responsabilité est-il le seul à exercer le pouvoir de dépenser au titre du budget. Dans la négative, son approbation est-elle nécessaire? (Voir 7.8.2)
4.2	Documentation et communication
4.2.1	Le budget reflète-t-il les priorités et lignes directrices établies par le conseil de direction et communiquées aux gestionnaires des centres de responsabilité? (Voir sections 2 et 3)
4.2.2	Le cycle budgétaire a-t-il été documenté et communiqué de façon que tous les niveaux de la direction participant à la budgétisation soient mis au courant du cycle et informés d'avance des délais de façon que suffisamment de temps soit consacré à la budgétisation des opérations? (Voir 6.2.6)
	Publication, à l'intention des gestionnaires chargés des budgets, des lignes directrices concernant la préparation des budgets qui précèdent:
4.2.3	- Les dates limites de préparation des budgets;
4.2.4	- Les lignes directrices concernant les fonds et années-personnes inscrits au budget;

Le budget approuvé constitue un engagement bilatéral. Les gestionnaires des centres de responsabilité s'engagent à obtenir les résultats prévus avec les ressources convenues, et leurs supérieurs, à veiller à ce que le rendement soit satisfaisant. Les fonctions des deux parties sont soumises à la condition "à moins que les circonstances ne changent de façon notable".

Un budget gouvernemental a trois objectifs principaux: déterminer les ressources, financières et autres, nécessaires à l'exécution des plans des directeurs des centres de responsabilité; obtenir du Conseil du Trésor et du Parlement l'approbation des programmes et des besoins en ressources des ministères; et fournir une base au contrôle budgétaire en exposant les plans de la direction en termes quantitatifs précis.

Le Guide de planification, programmation et budgétisation énonce les concepts et les objectifs du système, alors que le Manuel des prévisions de programme et du budget des dépenses décrit, avec maints détails, le processus budgétaire annuel et la façon dont les ministères doivent présenter leurs prévisions de programme et leur budget principal des dépenses.

Les questions figurant dans le présent élément traitent du processus de la préparation par les directeurs des centres de responsabilité des budgets d'exploitation de l'année en cours afin de fournir une base au contrôle budgétaire ainsi qu'à l'affectation des fonds aux gestionnaires. Ces budgets détaillés peuvent servir de fondement à la préparation du budget principal des dépenses bien qu'il soit souvent préférable de dresser des budgets détaillés plus tard pendant l'année lorsque l'on connaît mieux les résultats de l'année en cours et que l'on peut élaborer les plans opérationnels avec plus de précision.

La direction utilise les budgets d'exploitation afin d'atteindre des objectifs exprimés en termes quantitatifs et portant sur une période de temps déterminée. Le premier objectif d'un budget d'exploitation est de permettre aux gestionnaires d'exercer plus efficacement leurs fonctions de direction. La préparation d'un budget est essentiellement le résultat d'un ensemble de négociations entre les gestionnaires des centres de responsabilité et leurs supérieurs. Le produit final de ces négociations est un exposé des résultats, par rapport aux objectifs prévus pour l'année budgétaire, et des ressources servant à atteindre ces résultats.

14. L'année de référence est-elle la même pour tous les centres de responsabilité, programmes, activités et fonctions faisant l'objet d'une agrégation?

QUALITE

15. A-t-on fixé des normes de qualité pour les divers éléments de production?
16. A-t-on vérifié les normes de qualité par rapport aux possibilités de travail?
17. La qualité est-elle contrôlée au cours du processus de production?
18. Contrôle-t-on la qualité en vérifiant le processus au hasard?
19. Contrôle-t-on la qualité en vérifiant l'extrait définitif par échantillonnage?
20. Le plan d'échantillonnage de la vérification tient-il compte des risques pour le producteur et le consommateur?
21. A-t-on déterminé des niveaux de risques pour tous les plans d'échantillonnage utilisés?
22. Révisé-t-on les critères d'échantillonnage lorsque l'on a atteint les niveaux de qualité voulus?
23. Fait-on état régulièrement des variations de la qualité?

9. A-t-on utilisé des méthodes appropriées pour imputer les intrants aux extrants au sein d'entités organisationnelles particulières?
 Par exemple:
 a) degré de précision nécessaire;
 b) complexité de la méthode;
 c) disponibilité et type des données sur les intrants.
10. A-t-on subdivisé les intrants en:
 a) intrants de type courant?
 b) intrants de type particulier?
 c) intrants concernant les frais généraux?
11. A-t-on utilisé une méthode appropriée pour attribuer des coefficients de pondération à divers extrants?
 Exemples de méthode de pondération:
 a) coût unitaire de l'année de référence;
 b) normes;
 c) estimations;
 d) régressions multiples.
12. Lorsqu'il y a plus d'un extrant par centre de responsabilité, programme ou activité, dispose-t-on d'une procédure pour combiner (agrégation) ces divers extrants?
13. Si l'on produit plus d'un genre de biens et services, les intrants sont-ils imputés aux extrants particuliers et/ou globaux?

EXTRANTS

1. Enregistre-t-on le rendement à la fois aux niveaux global et individuel, selon le programme, la fonction, l'activité et le centre de responsabilité?
2. Consigne-t-on les facteurs influant sur le volume des extrants du programme?
 - Par exemple
 - les facteurs internes attribuables à une opération (surplus ou manque de ressources)
 - les facteurs externes dont l'origine dépasse l'opération (accroissement ou baisse de la demande)
3. Examine-t-on périodiquement les coefficients de pondération d'extrants de façon à les corriger lorsqu'il y a des écarts notables par rapport aux pondérations de l'année de référence ainsi que des variations importantes quant aux combinaisons d'extrants?
4. Existe-t-il des procédures aux fins du changement de la période de référence? (changement de l'année de référence pour l'année ou l'on a ajouté ou supprimé de nouveaux extrants).
5. Les extrants sont-ils indiqués de façon à éviter qu'ils soient comptés à double reprise?
6. Les méthodes utilisées aux fins de l'agrégation sont-elles uniformes d'une année à l'autre, ou, dans la négative, y a-t-il des liens adéquats?
7. Fait-on état séparément des extrants globaux pour les opérations discrétionnaires et non discrétionnaires?
8. Lors de la sélection de la méthode d'imputation des intrants, a-t-on tenu compte des facteurs suivants?

INTRANTS

3.4.4 Les unités de l'organisation chargées de la coordination des plans opérationnels reçoivent-elles des renseignements pertinents (opérations, politiques, etc.) d'autres unités d'organisations et ces groupes sont-ils au courant des travaux en cours de façon à prévoir le volume de travail?

QUALITE

3.3.6.17	A-t-on fixé des normes de qualité pour les extrants?
3.3.6.18	Les normes de qualité ont-elles été fixées conformément aux priorités?
3.3.6.19	Existe-t-il des procédures permettant de modifier les normes de qualité?
3.3.7	A-t-on élaboré des plans en cas d'urgence ou d'imprévus et en a-t-on attribué la responsabilité?
3.3.7.1	Dans l'affirmative, a-t-on précisé les hypothèses sur lesquelles ces plans sont fondés? Par exemple, <ul style="list-style-type: none"> la durée de l'avertissement; la durée maximale possible du temps de réaction; la durée probable; la fréquence probable; l'engagement au niveau international; l'engagement d'autres ministères ou compétences; les dangers en matière d'hygiène et de sécurité auxquels s'exposent les employés des ministères ou autres personnes; la disponibilité des ressources; les besoins en formation.
3.4	Communication des objectifs opérationnels de l'année en cours, des priorités, des plans et des lignes directrices sur les ressources
3.4.1	Les objectifs opérationnels de l'année en cours, les priorités, les lignes directrices concernant les ressources ainsi que les plans du ministère ont-ils été communiqués par écrit à toutes les personnes que les plans intéressent?
3.4.2	A-t-on attribué la responsabilité de l'exécution des plans opérationnels de l'année en cours?
3.4.3	A-t-on attribué les responsabilités de l'exécution des plans en cas d'urgence ou d'imprévu?

3.3.6.16 A-t-on prévu dans le plan des méthodes et des repères per-
mettant de contrôler les réactions des clients?

- temps de réponse ou temps écoulé;
- retards;
- taux d'erreur;
- temps d'attente ou délai;
- disponibilité et accessibilité du service;
- taux de pénétration et de participation;
- utilisation de l'installation ou du service fourni;
- conformité; par exemple, pourcentage des cas où le service a été assuré conformément aux normes prévues.

3.3.6.15 Lors de l'élaboration d'indicateurs de service, a-t-on tenu
compte au besoin des facteurs suivants?

3.3.6.14 A-t-on élaboré et communiqué aux personnes intéressées les
lignes directrices concernant le niveau de service?

NIVEAU DE SERVICE

- les effets attribuables aux économies d'échelle;
- le rapport entre le temps supplémentaire et les heures normales de travail;
- le rapport entre les personnes absentes et les années-personnes;
- les tendances en matière d'absentéisme chez le personnel permanent et temporaire;
- le pourcentage de la population active devant prendre sa retraite l'année prochaine;
- l'effet des taux de roulement des employés;
- les conséquences du déménagement de ministères importants;
- les plans de formation.

- 3.3.6.6 Les extrants se rattachent-ils aux centres de responsabilité, aux programmes et aux activités?
- 3.3.6.7 Lorsqu'il y a plus d'une unité organisationnelle produisant les mêmes extrants (par exemple les opérations régionales), existe-t-il des procédures permettant d'effectuer des comparaisons entre ces sous-sections?
- 3.3.6.8 A-t-on déterminé la possibilité de mesurer les extrants? Par exemple: les extrants de type courant: réguliers, répétitifs et homogènes.
- Les extrants de type particulier: provenant habituellement de projets spéciaux.
- 3.3.6.9 Peut-on prévoir les extrants avec suffisamment de justesse? (l'exactitude des prévisions des extrants déterminera celle des prévisions de ressources).
- 3.3.6.10 Les extrants de biens et de services sont-ils, s'il y a lieu, attribués équitablement aux consommateurs.
- a) à la population cible (extrants définitifs)?
- b) à d'autres centres de responsabilité?
- c) à d'autres activités?
- d) à un autre programme?
- e) à d'autres ministères (dans les cas de services centralisés)?
- 3.3.6.11 Les intrants ont-ils tous été déterminés et sont-ils bien documentés?
- 3.3.6.12 Examine-t-on périodiquement les facteurs influant sur le volume du travail de prévision?
- 3.3.6.13 Tient-on compte des facteurs suivants lors de l'établissement des niveaux cibles de rendement?
- la représentativité du volume de travail actuel face à la demande future;

3.3.6.5 Les extraits prévus sont-ils représentatifs du travail effectué, à savoir, sont-ils fondés sur certaines caractéristiques du travail intervenant dans les modifications apportées aux besoins en ressources?

RENDEMENT

3.3.6.4 Elabore-t-on des mesures qualitatives dans les cas où les mesures quantitatives ne sont pas applicables?

3.3.6.3 Quels sont les facteurs externes (par exemple, les répercussions des variations du niveau de chômage sur le placement) qui doivent être pris en compte lors de l'application de mesures prévues élaborées à l'égard de facteurs externes (par exemple, le niveau de chômage) influant sur le programme?

3.3.6.2 Les mesures d'efficacité sont-elles représentatives des objectifs et des plans?

3.3.6.1 Les plans précisent-ils les niveaux d'efficacité à atteindre?

EFFICACITE

3.3.6 Les plans opérationnels de l'année en cours précisent-ils les niveaux de performance à atteindre pour ce qui est d'efficacité, du rendement, de la qualité et du niveau de service?

3.3.5 A-t-on tenu compte de mesures en cas d'imprévus et d'urgence lors de l'élaboration de ces plans?

3.3.4 Le Budget des dépenses offre-t-il un lien efficace entre les plans opérationnels de l'année en cours et le processus budgétaire?

3.3.3 Existe-t-il un processus officiel d'examen et d'approbation?

3.3.2.1 Les plans précisent-ils quand et par qui le travail doit être effectué?

3.3.2 Ces plans sont-ils documentés?

3.3.1 Les plans opérationnels de l'année en cours sont-ils élaborés conformément à un ensemble documenté de procédures?

3.3 Elabore-t-on et approuve-t-on des plans opérationnels de l'année en cours

- La présente section du questionnaire traite de la planification opérationnelle de l'année en cours. La sous-section 3.3 porte sur l'élaboration, l'approbation et l'examen des plans opérationnels de l'année en cours et comprend une série de questions concernant les renseignements sur la performance, élément traité en 3.3.6. Ces questions sont regroupées sous les titres suivants: efficacité, rendement, niveau de service et qualité. Etant donné que les questions figurant ci-dessous sont générales, il peut être souhaitable, dans certains cas, de les étudier plus à fond. A l'annexe A se trouve une série de questions à l'appui spéciales pouvant être utilisées à cette fin.
- 3.1 Etablissement, classement par ordre de priorité et examen des objectifs opérationnels de l'année en cours
- 3.1.1 Le ministère s'est-il fixé un ensemble bien défini d'objectifs opérationnels de l'année en cours, et ce aux niveaux organisationnels appropriés?
- 3.1.2 A-t-on défini le plus précisément possible les objectifs opérationnels en termes de résultats voulus, afin de permettre l'examen des solutions de rechange?
- 3.1.3 Les objectifs opérationnels de l'année en cours sont-ils fixés conformément aux priorités?
- 3.1.4 Procède-t-on à un examen systématique?
- 3.1.5 Les objectifs opérationnels de l'année en cours sont-ils compatibles avec les objectifs opérationnels à long terme?
- 3.2 Définition des plans opérationnels de rechange de l'année en cours et évaluation de leurs coûts et avantages
- 3.2.1 Les solutions de rechange font-elles l'objet d'un examen?
- 3.2.2 A-t-on évalué les coûts et avantages des diverses solutions de rechange?
- 3.2.3 Dispose-t-on de renseignements pertinents pour assurer la planification opérationnelle?

2.5.3.1 Ou, si un groupe d'employés travaille à la planification tout en assumant d'autres responsabilités, quelle portion de ses ressources est consacrée à la planification opérationnelle?

- en années-personnes;
- en dollars.

2.3.2.2	Les ressources nécessaires pour les réaliser?
2.3.2.3	Quand et par qui le travail doit être effectué?
2.3.2.4	Des moyens et des critères nécessaires au contrôle de la performance?
2.3.3	Si les plans sont examinés et modifiés au besoin?
2.3.4	S'il existe un processus officiel d'examen et d'approbation?
2.3.5	Si les modifications sont apportées conformément aux décisions en matière de prévision d'un programme prises par le Conseil du Trésor?
2.3.6	Si la prévision des programmes fournit un lien efficace avec le processus budgétaire?
2.4	Communication des objectifs opérationnels à long terme, des priorités, des lignes directrices en matière de ressources, et des plans
2.4.1	Communiquet-on aux personnes intéressées les objectifs opérationnels à long terme du ministère, les lignes directrices en matière de ressources et les plans?
2.4.2	A-t-on attribué les responsabilités concernant l'exécution des plans opérationnels à long terme?
2.5	Gestion de la fonction de planification opérationnelle à long terme
2.5.1	A-t-on défini et attribué les rôles et responsabilités concernant la planification opérationnelle à long terme, y compris la planification en cas d'imprévus?
2.5.2	Les personnes chargées de l'exécution participent-elles à l'élaboration?
2.5.3	Si un groupe d'employés se consacre exclusivement à la planification opérationnelle à long terme, quelle taille a-t-il?
	- en années-personnes;
	- en dollars.

2.0 PLANS OPERATIONNELS A LONG TERME

- 2.1 Etablissement, classement par ordre de priorité et examen des objectifs opérationnels à long terme
- 2.1.1 Le ministère a-t-il fixé des objectifs opérationnels d'un niveau approprié aux sous-sections ministérielles et organisationnelles?
- 2.1.2 Les objectifs à long terme ont-ils été fixés conformément aux priorités?
- 2.1.3 Le ministère examine-t-il systématiquement ces objectifs?
- 2.1.4 Ces objectifs sont-ils compatibles avec les objectifs stratégiques?
- 2.2 Définition des plans opérationnels à long terme de rechange et évaluation des coûts et avantages
- 2.2.1 Les plans opérationnels à long terme de rechange sont-ils élaborés aux niveaux organisationnels appropriés?
- 2.2.2 A-t-on évalué les coûts et avantages de ces solutions de rechange?
- 2.2.3 A-t-on clairement défini les responsabilités concernant les événements imprévus?
- 2.2.4 A-t-on déterminé et évalué d'autres façons d'envisager ces événements?
- 2.3 Elaboration, approbation et examen des plans opérationnels à long terme
- 2.3.1 Existe-t-il des méthodes définies de planification opérationnelle à long terme?
- 2.3.2 Sont-elles mises au point et documentées?
- Les plans précisent-ils:
- 2.3.2.1 Les moyens d'atteindre les objectifs à long terme?

1.3.3	Ces plans stratégiques sont-ils documentés de façon à inclure les renseignements suivants?	1) Les objectifs; 2) Les principales activités devant être entreprises; 3) La description des responsabilités organisationnelles concernant l'élaboration des plans opérationnels; 4) Les coûts et avantages de ces solutions de rechange.	1.3.4	Les plans stratégiques sont-ils examinés et révisés de façon systématique?	1.4	Communication des objectifs et plans stratégiques	1.4.1	A-t-on attribué la responsabilité de l'élaboration des plans opérationnels à partir de plans stratégiques?	1.4.2	Les objectifs et plans stratégiques sont-ils communiqués, de vive voix ou par écrit, aux personnes ou aux sous-sections organisationnelles qui ont un rôle dans l'exécution des plans ou que ceux-ci intéressent?	1.5	Gestion de la fonction de planification stratégique	1.5.1	A-t-on défini et attribué les rôles et responsabilités concernant la planification stratégique?	1.5.2	Les premiers responsables de la planification stratégique travaillent-ils conformément à ces rôles et attributions?	1.5.3	Les employés des niveaux appropriés de la direction participent-ils à l'élaboration des plans stratégiques?	1.5.4	Lorsqu'un groupe d'employés se consacre exclusivement à la planification stratégique, quelle taille a-t-il?	- en années-personnes; ou - en dollars.	1.5.4.1	Si un groupe d'employés travaille à la planification stratégique tout en exécutant d'autres fonctions, quelle fraction de ses ressources consacre-t-il à la planification stratégique?	- en années-personnes; - en dollars.
-------	--	---	-------	--	-----	---	-------	--	-------	---	-----	---	-------	---	-------	---	-------	---	-------	---	--	---------	--	---

OBJETIFS ET PLANS STRATEGIQUES

1.0	
1.1	Etablissement, classement par ordre de priorité des objectifs stratégiques
1.1.1	Le ministère détermine-t-il et prend-il en considération les priorités gouvernementales ayant trait à son domaine d'activité lorsqu'il fixe ses objectifs et leur attribue une priorité?
1.1.2	Le ministère examine-t-il systématiquement ses objectifs stratégiques?
1.2	Définition des plans stratégiques de rechange et évaluation des coûts et avantages
1.2.1	A-t-on élaboré des plans stratégiques de rechange?
1.2.2	A-t-on évalué les coûts et avantages de ces divers plans de rechange?
1.2.3	A-t-on étudié de façon systématique et exhaustive les réper- toires de projets de politique actuels et futurs?
1.2.4	A-t-on recueilli les renseignements suivants sur la plani- fication?
	Par exemple,
	1) les données sur la population cible; 2) la réaction des clients aux programmes existants; 3) les données socio-économiques; 4) les données sur les gains ou les revenus; 5) les données sur l'assistance sociale; 6) les données concernant les entreprises; 7) les activités et plans de compétences connexes
1.3	Elaboration, approbation et examen des plans stratégiques
1.3.1	Le ministère a-t-il un processus de planification strate- gique défini?
1.3.2	Le ministère élabore-t-il des plans stratégiques?

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Niveau stratégique

Le niveau stratégique porterait sur la question de savoir si le Ministère devrait poursuivre l'exploitation des aéroports.

Par exemple, l'exploitation des aéroports devrait-elle relever de l'administration fédérale, provinciale ou municipale?

Niveau opérationnel à long terme

Si le ministère a décidé, au niveau stratégique, qu'il poursuivra l'exploitation des aéroports, le niveau opérationnel à long terme porterait sur la question des plans opérationnels à long terme concernant l'exploitation des aéroports.

Exemple: - devrait-on augmenter le nombre d'aéroports?

- l'aéroport de Toronto nécessitera-t-il une nouvelle aéronef au cours des cinq à dix prochaines années?

Niveau opérationnel de l'année en cours

Si une nouvelle aéronef devait être construite à Toronto, au niveau de l'année en cours, on doit chercher à déterminer les travaux à faire maintenant en vue de la construction du nouvel aéroport de Toronto.

Le questionnaire s'intéresse tout d'abord à la planification, soit le processus de fixer les objectifs et d'établir les moyens les plus efficaces et les plus efficaces permettant de les atteindre. Pour ce faire, il faut procéder à une affectation des ressources au cours d'une période donnée. Cet aspect sert de point de départ non seulement en raison de son importance logique dans le cadre de la conception des programmes, mais parce qu'une planification efficace est une condition préalable au bon contrôle de la gestion.

Le domaine de la planification se divise en quatre éléments. Le premier, les objectifs et plans stratégiques, étudie les principaux procédés auxquels a recours un ministère pour fixer et examiner ses objectifs les plus fondamentaux. Le deuxième, la planification opérationnelle à long terme, est concentrée sur les méthodes de planification portant sur l'affectation des ressources prévues et les objectifs opérationnels futurs pour une période d'environ deux à cinq ans. Le troisième, les plans opérationnels de l'année en cours, s'occupe des activités détaillées visant à fixer des objectifs opérationnels précis et à affecter des ressources en vue d'atteindre les objectifs établis pour l'année suivante. Le quatrième, les budgets d'exploitation de l'année en cours, porte particulièrement sur le processus d'élaboration, pour l'année suivante, de plans financiers concrets correspondant aux plans opérationnels.

Ces quatre éléments visent à permettre de comprendre la façon dont chaque ministère exécute ses activités dans ce domaine ainsi qu'à déterminer s'il fait un bon usage de ces processus en vue d'établir une base pour un contrôle efficace de la gestion. En outre, le questionnaire cherche à savoir dans quelle mesure les ministères utilisent les documents provenant de l'expérience actuelle dans les opérations pour examiner et modifier leurs plans et objectifs.

L'exemple hypothétique suivant illustre une répartition type des principaux éléments de la planification.

Les renseignements sur la performance du programme nous indiquent le degré de réussite d'un programme; ces renseignements portent sur l'efficacité, le rendement, l'efficacite, la qualite et le niveau de service assure.

L'économie est la mesure dans laquelle les ressources, d'une qualité donnée et dont la quantité est précisée, sont obtenues au plus bas prix.

L'efficience est le rapport entre les extrants et les intrants.

Par exemple, le volume de courrier traité par année-personne, le nombre de voyageurs examinés aux ports douaniers d'entrée par année-personne, le nombre d'emplois créés par millier de dollars.

L'efficacite est le degré de réalisation d'un objectif (efficacite opérationnelle) et les effets prévus ou non prévus d'un programme (efficacite de programme).

Par exemple, le rapport entre le nombre réel et prévu d'emplois créés par un programme de création d'emplois, les variations dans les revenus de la population cible, dans son comportement, etc.

La qualité et le niveau de service sont les caractéristiques et l'a-propos des biens et services, la façon dont ils sont fournis aux clients et le degré de satisfaction des besoins en services du public ou du client.

Par exemple, le temps de réponse, le temps d'attente, le taux d'erreurs, le taux d'utilisation, et la précision des prévisions.

Les directeurs des centres de responsabilité ont reçu le pouvoir de gérer les ressources financières. Ils doivent notamment déterminer les besoins financiers, contrôler les coûts d'exécution et autoriser les dépenses à imputer à leurs budgets.

L'évaluation des programmes est un examen approfondi objectif des questions fondamentales à long terme portant sur le succès global quant à la réalisation des objectifs des programmes ministériels. Parmi les questions faisant l'objet de l'examen, on note le bien-fondé du programme, ses répercussions sur le public et une comparaison coût-efficacité du programme par rapport à d'autres moyens d'arriver aux mêmes fins.

Un programme est un ensemble d'activités ministérielles connexes, conçues pour atteindre des objectifs précis autorisés par le Parlement. Les activités sont des moyens en vue d'atteindre un objectif ou une série d'objectifs d'un programme. Ce terme sert également à identifier le palier supérieur de la classification des activités, ou première division d'un programme, utilisé habituellement dans les budgets des dépenses présentées au Parlement. Les éléments d'activité sont les paliers inférieurs ou fondamentaux de la classification des activités. Ce sont les démarches ou les mises en oeuvre pour atteindre les objectifs d'un programme. A ce niveau, on devrait normalement pouvoir déterminer de façon significative les coûts réels.

Structure des programmes et des activités

L'organisation est le processus consistant à déterminer, partager et regrouper le travail à effectuer; définir les responsabilités, déléguer les pouvoirs et établir l'imputabilité afin de permettre aux employés de travailler conjointement le plus efficacement et efficacement possible en vue d'atteindre les objectifs fixés au préalable. La planification consiste à fixer des objectifs et à établir quels sont les meilleurs moyens permettant de les atteindre. Le processus comprend l'affectation des ressources en vue d'atteindre les objectifs. La planification stratégique étudie les principaux procédés auxquels a recours un ministère pour fixer et examiner ses objectifs les plus fondamentaux. La planification opérationnelle à long terme se concentre sur les méthodes de planification portant sur l'affectation des ressources prévues. La planification opérationnelle de l'année en cours consiste essentiellement à fixer des objectifs opérationnels précis pour l'année prochaine et à déterminer, de façon détaillée, les activités et les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Le contrôle est un processus orientant l'activité vers un but défini au préalable. Le contrôle vise essentiellement à déterminer si l'activité réussit à atteindre les résultats voulus. Un système de contrôle nécessite :

1. un but et un plan prédéterminés;
2. un moyen de mesurer l'activité réelle;
3. un moyen permettant de comparer l'activité réelle aux prévisions;
4. un moyen en vue d'analyser et de modifier l'activité actuelle de façon à atteindre les résultats voulus.

Les agents financiers assistent les directeurs de centres de responsabilités en matière d'administration financière. Leurs principales responsabilités sont, entre autres, de contrôler les crédits et les affectations de fonds et d'exercer le pouvoir de payer qui leur a été délégué.

Le pouvoir de signer en matière financière est une expression générale utilisée pour désigner les pouvoirs de dépenser, de payer et de donner des certificats d'engagement. Ces pouvoirs, attribués par la Loi sur l'administration financière aux ministres et aux sous-chefs des ministères et à ceux à qui ils délèguent formellement leurs pouvoirs, nécessitent une signature sur un certificat ou sur un autre document.

Le pouvoir de dépenser est délégué par les ministres et sous-chefs conformément à la Loi sur l'administration financière. Il permet d'effectuer des dépenses, d'attester de l'exécution satisfaisante d'un contrat et d'en confirmer le coût en vertu de l'article 27 de la Loi à titre de condition préalable à toute demande de paiement. Le pouvoir de payer est celui que le ministre concerné délègue aux termes de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière. Il permet de demander des paiements et d'autoriser leur imputation à des crédits, après examen de la validité des paiements et exécution de tous les contrôles financiers appropriés. Il faut établir une distinction entre ce pouvoir et le pouvoir d'effectuer des paiements qui est attribué au Receveur général aux termes de l'article 28 de la Loi précitée.

La vérification interne est un programme d'évaluation indépendant et systématique permettant d'examiner la structure du contrôle opérationnel et administratif, de déterminer si elle est adéquate et d'examiner la gestion de l'organisation par rapport à cette structure pour informer la direction de l'efficacité, de l'économie et de l'efficacité des fonctions d'appui opérationnelles et administratives.

Comptabilité

La comptabilité de caisse est une méthode d'enregistrement des transactions par laquelle les recettes et les dépenses figurent dans les comptes pour la période à laquelle les fonds sont versés ou perçus.

La comptabilité d'engagements enregistre les transactions de telle manière que les engagements figurent dans les comptes pour la période où un versement est prévu; par exemple, lorsque l'on s'engage par contrat ou que l'on commande des biens ou des services.

La comptabilité fondée sur les coûts est une méthode d'enregistrement des transactions selon laquelle les recettes et les dépenses figurent dans les comptes pour la période d'acquisition ou d'utilisation des ressources.

La comptabilité d'exercice permet d'enregistrer les transactions afin que les éléments d'actif et de passif figurent aux comptes pour la période de réception ou de livraison des biens ou d'exécution des services.

Le crédit annuel, tel que défini à l'article 2 de la Loi sur l'administration financière, est un crédit, d'un montant fixe lié à un article du budget des dépenses, dont l'autorisation vaut jusqu'à la fin de l'année financière. L'affectation est une subdivision d'un crédit, approuvée par le Conseil du Trésor conformément à l'article 24 de la Loi sur l'administration financière; les ministères ne peuvent la dépasser ou la modifier sans l'assentiment du Conseil du Trésor.

Les budgets sont des plans visant à atteindre des objectifs, exprimés en termes quantitatifs et portant sur une période de temps donnée. Les budgets gouvernementaux répondent à trois principaux objectifs: déterminer les ressources financières et autres nécessaires à l'exécution des plans confiés aux directeurs des centres de responsabilité; obtenir du Conseil du Trésor et du Parlement l'approbation des programmes ministériels et des besoins en ressources; servir de base aux fins du contrôle.

Introduction à l'intention des gestionnaires axiaux

La disposition des sujets du questionnaire se rapproche beaucoup plus d'un résumé des concepts généraux de gestion que des besoins et points de vue des gestionnaires axiaux. On a délibérément choisi cette approche parce qu'elle permettra au contrôleur général de s'acquitter plus facilement de ses responsabilités envers les ministres du Conseil du Trésor. Le point de vue des gestionnaires axiaux peut souvent être différent de celui du contrôleur ou des autres spécialistes de la fonction du contrôle.

Pour les gestionnaires axiaux, tous les aspects de la gestion sont importants, mais c'est surtout à l'exécution quotidienne du programme qu'ils doivent se consacrer. Dans le questionnaire du PFCG, chaque partie est donc importante mais les parties 3, 4, 9, 10 et 12, touchent surtout l'activité quotidienne des gestionnaires axiaux et les parties 2 et 11, leur activité à long terme. Les autres parties ont trait à l'infrastructure de contrôle qui est essentielle au soutien des fonctions de gestion axiale.

Une bonne planification et l'établissement d'un bon budget par le centre de responsabilité constituent la pierre angulaire d'un bon contrôle. Le but du PFCG est de découvrir toute entrave aux pratiques et systèmes grâce auxquels les gestionnaires axiaux peuvent accomplir leurs fonctions avec efficacité, efficience et économie.

L'utilisation d'un questionnaire comme fondement de l'étude PFCG présente un certain risque car on aurait pu croire, en raison des questions ou de la structure du questionnaire, que le bureau du contrôleur général favorisait une structure organisationnelle particulière, ou qu'il croyait invariablement nécessaire d'accorder une haute priorité à un processus particulier; ou enfin que certaines tâches fonctionnelles devraient être exécutées par des groupes qui doivent rendre compte à des personnes ayant un titre particulier. Le BCG reconnaît que les structures doivent être différentes d'un ministère ou d'un organisme à un autre, afin de refléter les différents rôles, les différents styles de gestion ou la taille de diverses organisations. Toutefois, quelle que soit la situation d'une organisation, certaines fonctions et certaines tâches, sous une forme quelconque, sont nécessaires à la "bonne santé" de l'organisation.

2. Les plans opérationnels, divisés en tâches et besoins détaillés dont les coûts ont été évalués, deviennent des budgets.
 3. Les plans et les budgets opérationnels doivent être élaborés, dans un premier temps, à un niveau global, attribuant les responsabilités initiales à un seul gestionnaire. Il s'agit habituellement du centre de responsabilité du gouvernement. Les plans au niveau du programme ou à tout autre niveau constituent différents regroupements des plans des sous-sections par les centres de responsabilité.
 4. Le contrôle pouvant être exercé sur la direction d'un projet est directement lié au niveau d'élaboration des plans dans le cadre de ce projet.
 5. Les résultats administratifs obtenus doivent être comparés aux plans correspondants avant que l'on ne puisse bien évaluer et comprendre les progrès dans la réalisation des objectifs du projet.
 6. Les gestionnaires doivent examiner les plans opérationnels, les budgets financiers et les rapports de performance ultérieurs et les utiliser aux fins du contrôle de leurs opérations. Ils doivent déceler les événements imprévus ou s'écarter des normes et en comprendre les raisons; pour se faire, il sera peut-être nécessaire d'effectuer des analyses supplémentaires. On devra prendre des mesures correctives consistant à éliminer les causes de l'écart de la performance par rapport aux normes ou à apporter des modifications aux plans eux-mêmes. On devra ensuite procéder à un examen suivi des résultats de façon à s'assurer que la mesure prise a réellement eu les résultats prévus.
- L'enquête PPCG n'est pas une vérification. Son résultat définitif consistera en un calendrier d'activités dont l'accomplissement complètera les besoins convenus entre les ministères et le BCG. Le personnel ministériel affecté pourra, s'il le désire, consulter tous les résultats d'enquête et les documents à l'appui du PPCG.
- Il est essentiel que le personnel du ministère participe de façon concrète et énergique, de façon à assurer que les résultats sont valables et que les besoins pour lesquels les ministères et le Contrôleur général ont une responsabilité commune ont été satisfaits.

1. De bons contrôles et systèmes financiers reposent sur de bons contrôles et systèmes opérationnels. Des plans opérationnels fondés sur des objectifs et des buts précis constituent le point de départ du contrôle financier. Les plans doivent préciser les tâches à accomplir, la date d'exécution, et les personnes qui en seront chargées durant l'année en cours. Dans le cadre de la description des tâches à accomplir, les plans opérationnels doivent préciser, dans une certaine mesure, les niveaux de performance à atteindre en termes d'efficacité, d'efficience, de qualité et de niveau de service.

L'exposé suivant résume les principes et règles communément acceptés qui sous-tendent l'enquête:

L'enquête PPCG ne vise en aucune façon à définir les politiques et pratiques du contrôle de gestion. Les questions sont élaborées à partir de principes acceptés de contrôle de gestion, des politiques actuelles en matière de gestion financière, de mesure de la performance, et d'évaluation des programmes ainsi que de pratiques, jugées excellentes, employées dans certains ministères.

L'approche du Contrôleur général

Les cotes de chaque sous-élément seront regroupées de façon à fournir des cotes permettant de classer les éléments et, finalement les domaines. L'examen des cotes et des documents les étayant constituera le principal outil permettant de définir les besoins, de fixer les priorités et d'élaborer des plans d'action.

Au fur et à mesure que le groupe d'étude sur le PPCG recueille les renseignements relatifs à chaque sous-élément, il se peut qu'il pose des questions plus détaillées que celles figurant dans le présent document. Dans de tels cas, les groupes d'étude ont reçu la directive de prolonger leurs discussions avec le personnel ministériel afin de s'assurer que la connaissance qu'ils ont du domaine d'étude repose sur des faits précis.

améliorations nécessaires - 2^e priorité (plusieurs améliorations importantes nécessaires).

améliorations nécessaires - 1^{re} priorité (une ou deux améliorations importantes nécessaires);

généralement satisfaisant (légères améliorations nécessaires);

pleinement satisfaisant (légères améliorations suggérées);

Les questions qui suivent dans le présent document seront utilisées pour centrer la recherche au cours de la phase I de l'enquête PFCG, assurer que les ministères ont une approche commune et uniforme et exercer un "contrôle de la qualité" sur les agents du PFCG qui effectuent l'enquête. Ces questions serviront de guide aux groupes d'étude sur le PFCG dans leur examen des pratiques et contrôles de gestion de chaque ministère. Les renseignements recueillis au cours de la phase I visent simplement à établir l'élément de base à partir duquel les plans seront élaborés.

Le processus utilisé pour la collecte des données dans la phase I, y compris l'utilisation de questions, a été conçu pour fournir des résultats pertinents tout en occupant le moins possible le temps du personnel des ministères. Bon nombre de questions ont été élaborées, directement ou indirectement, à partir des politiques et lignes directrices actuelles concernant la gestion financière, la mesure de la performance des programmes et l'évaluation des programmes. D'autres portent sur des pratiques communément acceptées ou des pratiques jugées excellentes, employées actuellement dans certains ministères.

On peut déjà obtenir de nombreux renseignements nécessaires à l'exécution de l'enquête auprès des organismes centraux, y compris le Vérificateur général, et l'on s'adressera donc d'abord à ces sources. Par conséquent, les ministères ne seront approchés directement que pour fournir des renseignements ne pouvant être obtenus par l'entremise des organismes centraux ainsi que pour confirmer la pertinence des renseignements recueillis auparavant.

Les questions se divisent en quatre domaines qui se subdivisent à leur tour en éléments et sous-éléments. Les domaines (I-Planification, II-Organisation et mise en oeuvre, III-Contrôle, IV-Vérification interne) englobent les principales fonctions du contrôle de la gestion. Les éléments, quatorze au total, constituent une division plus détaillée des domaines. Dans le présent document, les questions portant sur chaque domaine et élément sont introduites par une brève description de leur place dans le cadre du contrôle de la gestion et au sein du questionnaire.

Classement des domaines

Les renseignements recueillis au moyen de l'enquête serviront à accorder une cote pour chaque sous-élément servant de titre aux questions. Chacun de ces sous-éléments se verra classer dans l'une des catégories suivantes:

LES QUESTIONS DU PPCG

Introduction

Le Contrôleur général est chargé de l'administration, de la planification et du contrôle financiers ainsi que des contrôles opérationnels connexes dont dépend l'efficacité de la fonction financière. Ces derniers comprennent, en particulier, des politiques et pratiques de mesure de la performance et d'évaluation des programmes.

Les attributions du Contrôleur général diffèrent du rôle central du Secrétaire du Conseil du Trésor pour ce qui est de la direction, de la planification, de l'examen et du contrôle des plans et programmes de dépenses ainsi que de leurs priorités relatives, de la politique générale d'administration et des politiques et pratiques gouvernementales dans le domaine de la gestion du personnel et des langues officielles.

Les exigences d'une organisation à programmes multiples aussi importante et décentralisée que le gouvernement fédéral sont telles que seul un processus de consultation assure l'efficacité des rapports entre le Bureau du contrôleur général et les ministères et organismes. Ce processus consultatif doit évoluer à partir d'un élément de base convenu avec les ministères, énonçant de façon concise l'état actuel des pratiques et contrôles de gestion chez ces derniers, les modifications qu'ils envisagent et le calendrier de la mise en oeuvre de telles modifications.

A titre de première mesure pour établir cet élément de base, le Contrôleur général a entrepris une enquête, le PPCG, "Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion". Cette enquête visera les vingt plus gros ministères sur le plan des budgets et des ressources en main-d'oeuvre et elle est conçue pour leur faire connaître, ainsi qu'à chaque ministère en particulier, où nous en sommes et quels sont les besoins actuels. L'enquête résultera en un ensemble de plans définissant les mesures nécessaires pour satisfaire aux besoins, l'ordre de priorité de ces mesures et leur calendrier d'exécution. Ces activités résulteront de l'interaction étroite du personnel du Bureau du contrôleur général et de celui des ministères. Le Contrôleur général et les sous-ministres intéressés établiront conjointement la totalité des priorités et des plans.

1. Les questions figurant dans le corps du texte sont classées et numérotées selon le niveau de précision du détail. Ainsi, le paragraphe 2.0 est général, 2.1. est plus détaillé, etc.
2. Dans l'introduction générale, on trouvera un résumé des objectifs et de l'approche du PPCG.
3. La plupart des domaines et des éléments figurant dans la liste de questions comprennent une brève introduction décrivant la place qu'ils occupent dans le cadre de l'enquête.
4. Le présent document comprend un glossaire de termes donnant des définitions types.

IV	Vérification interne	
	13.0 Gestion de la fonction de vérification	
	13.1 Structure et responsabilités organisationnelles	
	13.2 Liens fonctionnels	
	13.3 Dotation en personnel et formation	
	13.4 Planification et établissement des calendriers	
	14.0 Résultats de la vérification	
	14.1 Processus de vérification interne	
	14.2 Concepts fondamentaux	
	14.3 Rapports sur les tâches de vérification assignées	
	14.4 Suivi	
	14.5 Rapports sommaires présentés au sous-chef	

9.3 Opportunité et précision des rapports de gestion financière

9.4 Utilité et contenu des rapports de contrôle de caisse

9.5 Opportunité et précision des rapports de caisse

10.0 Systèmes d'information opérationnels et mesure de la performance

10.1 Etablissement des besoins et des structures en information

10.2 Pertinence des renseignements sur la performance

10.3 Opportunité, précision et utilité de l'information sur la performance

10.4 Structure et responsabilités organisationnelles

10.5 Liens fonctionnels

10.6 Dotation en personnel et formation

11.0 Evaluation des programmes

11.1 Structure et responsabilités organisationnelles

11.2 Liens fonctionnels

11.3 Définition des programmes aux fins de l'évaluation

11.4 Plan d'évaluation des programmes du ministère

11.5 Dotation en personnel et formation

11.6 Choix et direction de l'évaluation des programmes de l'année en cours

11.7 Présentation des rapports

11.8 Utilisation et mesures correctives

12.0 Analyse et mesures correctives

12.1 Analyse des écarts

12.2 Mesures correctives

7.3	Services de comptabilité et présentation de rapports
7.4	Inscription comptable
7.5	Comptabilité pour les inventaires de matériaux et d'approvisionnement, de matériel et d'autres actifs fixes
7.6	Contrôle comptable
7.7	Système de codage
7.8	Délégation des pouvoirs de signer en matière financière
7.9	Documentation et communication des pouvoirs délégués
7.10	Règlements et directives
7.11	Procédures de vérification
7.12	Distribution des chèques du Receveur général
7.13	Personnel et rémunération
7.14	Contrôle de caisse
8.0	Recettes non fiscales et comptes recevables
8.1	Généralités
8.2	Examen de la politique sur les recettes
8.3	Recettes déclarées
8.4	Réception et dépôt des recettes et des reçus
8.5	Contrôle des comptes à recevoir
8.6	Prêts et avances
8.7	Autres domaines
9.0	Systèmes d'information financière
9.1	Etablissement d'une structure de codage et de classification
9.2	Utilité et contenu des rapports de contrôle de gestion financière

3.4	Communication des objectifs opérationnels de l'année en cours, des priorités, des plans et des lignes directrices en matière de ressources	
4.0	Budgets d'exploitation de l'année en cours	
4.1	Définition des responsabilités	
4.2	Documentation et communication	
4.3	Participation de la direction	
4.4	Préparation des budgets d'exploitation de l'année en cours à partir de plans	
4.5	Examen et approbation	
II	Organisation et mise en oeuvre	
5.0	Rapports et structures de contrôle organisationnels	
5.1	Structure et responsabilités organisationnelles	
5.2	Liens fonctionnels	
5.3	Dotation en personnel et formation	
5.4	Cadre de travail commun au programme ou à l'activité et au centre de responsabilité	
6.0	Gestion de la fonction financière	
6.1	Structure et responsabilités organisationnelles	
6.2	Liens fonctionnels	
6.3	Diffusion de la politique financière	
6.4	Dotation en personnel et formation	
III	Contrôle	
7.0	Dépenses	
7.1	Comptabilité	
7.2	Intégration des systèmes de comptabilité secondaire	

INDEX DU PPCG

I Planification

1.0 Objectifs et plans stratégiques

1.1 Etablissement, classement par ordre de priorité et examen des objectifs stratégiques

1.2 Définition des plans stratégiques de rechange et évaluation des coûts et avantages

1.3 Elaboration, approbation et examen des plans stratégiques

1.4 Communication des objectifs et plans stratégiques

1.5 Gestion de la fonction de planification stratégique

2.0 Plans opérationnels à long terme

2.1 Etablissement, classement par ordre de priorité et examen des objectifs opérationnels à long terme

2.2 Définition des plans opérationnels à long terme de rechange et évaluation des coûts et avantages

2.3 Elaboration, approbation et examen des plans opérationnels à long terme

2.4 Communication des objectifs opérationnels à long terme, des priorités, lignes directrices en matière de ressources et des plans

2.5 Gestion de la fonction de planification opérationnelle à long terme

3.0 Plans opérationnels de l'année en cours

3.1 Etablissement, classement par ordre de priorité et examen des objectifs opérationnels de l'année en cours

3.2 Définition des plans opérationnels de rechange de l'année en cours et évaluation de leurs coûts et avantages

3.3 Elaboration et approbation des plans opérationnels de l'année en cours

Table des matières

1. Index du PPCG
2. Notes aux lecteurs
2. Introduction
4. Glossaire
5. Domaine I - Planification
Eléments 1 à 4
6. Domaine II - Organisation et mise en oeuvre
Eléments 5 et 6
7. Domaine III - Contrôle
Eléments 7 à 12
8. Domaine IV - Vérification interne
Eléments 13 et 14

LES QUESTIONS DU PPCG *

***PERFECTIONNEMENT DES PRATIQUES ET CONTROLES DE GESTION**

**BUREAU DU CONTRÔLEUR
GÉNÉRAL DU CANADA**

JANVIER 1979

***PERFECTIONNEMENT DES PRATIQUES ET CONTRÔLES DE GESTION**

LES QUESTIONS DU PPCG*

